



INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

HISINGENS KULTURSKOLA – MER ÄN BARA MUSIK

- en undersökning av Hisingens kulturskolas strategier för att skapa ett tydligt varumärke och profil för verksamheten.

Amelie Landgren

Uppsats/Examensarbete:	Magisteruppsats 15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Magnus Pettersson Ängsal
Examinator:	Åsa Abelin

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	Magisteruppsats 15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Magnus Pettersson Ängsal
Examinator:	Åsa Abelin
Nyckelord:	<i>CVI, profilering, organisationsidentitet, strategisk kommunikation, offentlig förvaltning.</i>

The purpose of this thesis was to examine the strategies that Hisingens kulturskola, as a public organization, applies and intends to apply in order to create Hisingens kulturskola as a distinctive brand and an expressing profile. Furthermore, to analyze the involved parties point of view and to understand the significant purpose of internal communication in marketing an organization. The theoretical framework applied in this thesis contains both *CVI – corporate visual identity, corporate branding and strategic communication*. The purpose is to examine the connection between the organizational identity and the effects it has on the visual communication. Further, to understand which efforts that are required to help Hisingens kulturskola market their organization effectively. The methodological approach and the qualitative material contains the result of four individual interviews and three different participant observations. The results of the collected data shows that Hisingens kulturskola pursues consistent work with branding the organization based on the soon completed communications strategy. The results also reveals that the major effort is to try to create a stronger internal unity in the organization, and where employees communicate Hisingens kulturskola in the same way.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställning.....	2
1.2 Hisingens kulturskola – en bakgrund	2
2. Metod och material.....	5
2.1 Metodval.....	5
2.1.1 Kvalitativ personlig intervju.....	5
2.1.2 Deltagande observation	6
2.2 Material.....	6
2.2.1 Urval.....	7
2.1.2 Hållbarhet	9
2.1.3 Tillvägagångssätt.....	10
2.1.4 Etiska överväganden.....	10
3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning	12
3.1 Profilerings och varumärkesskapande inom offentlig verksamhet.....	12
3.2 Organisationsidentitet som avgörande faktor.....	14
3.2.1 Värdeord och budskap.....	15
3.3 Strategisk kommunikation och varumärkesstrategi.....	16
3.3.1 Extern och intern kommunikation som helhetsperspektiv	16
3.3.2 Kulturorganisationer som varumärke	17
4. Resultat.....	19
4.1 Målbild	19
4.1.1 Bilden av Hisingens kulturskola.....	19
4.1.2 En välkänd kulturaktör	22
4.2 Budskap – ”mer än bara musik”.....	26
4.3 Hisingens kulturskolas arbete med profilering och varumärkesbyggnad.....	27
4.3.1 Målgrupper och intressenter	27
4.3.2 Den grafiska plattformen.....	28
4.3.3 Etablering av varumärket Hisingens kulturskola	29
4.4 Kulturskolans interna arbete och insatser.....	32
4.4.1 Kommunikatörernas syn på kulturskolans interna arbete	32
4.4.2 Enhetschefernas syn på kulturskolans interna arbete	33
5. Analys.....	36
5.1 Varumärkesbyggnad genom profilering och CVI.....	36
5.1.1 Tydlig identitet = stärkt varumärke	36
5.1.2 Dubbla identiteter och dåligt självförtroende	37

5.1.3 Strävan efter unik organisationsidentitet.....	40
5.1.4 Profilering genom sammanhängande värden	42
5.2 Den strategiska processen.....	45
5.2.1 Kännedom om allmänheten och intressenter.....	45
5.2.2 Kommunikationskanaler – att sprida ordet.....	46
6. Sammanfattning och utblick.....	49
6.1 Summering	49
6.2 Utblick och vidare forskning.....	51
Referenslista	52
Bilagor	

1. Inledning

På senare tid har det blivit allt vanligare att även myndigheter arbetar utifrån varumärkesprinciper för att stärka sin profilering mot allmänheten. För många statliga organisationer kan *profilering* tillsammans med begreppet *varumärke* verka svårt att applicera då profilering av ett varumärke oftast förknippas med en produkt eller en vara. Produkter laddas med vissa värden som representerar företaget eller organisationen och deras värderingar. Idag kan vi likväl prata om offentliga verksamheter som varumärken där profilering av produkten istället blir profilering av de tjänster eller den service som en verksamhet erbjuder (Arbetsgivarverket, 2009). Denna uppsats handlar om Hisingens kulturskola i Göteborgs stads externa kommunikation med fokus på hur verksamheten arbetar med profilering och varumärkesbyggnad utifrån sin målbild om Kulturskolan 2021.

Uppsatsen har även för avsikt att undersöka vilka interna insatser som krävs för skapandet av varumärket kulturskolan. Undersökningen utgår från den nya kommunikationsstrategi som utformats och förväntas inrättas hösten 2015. Valet att ägna uppsatsen åt kulturskolan föll sig naturligt med min bakgrund som kulturvetare samtidigt som det visade sig att Hisingens kulturskola var väldigt intresserade av en undersökning av detta slag. Uppsatsen kommer i första hand att handla om kulturskolans profilering mot sina målgrupper och intressenter och vilket budskap om Hisingens kulturskola som de har för avsikt att förmedla och etablera.

Vidare kommer jag att diskutera begreppet *corporate branding* (profilering) för att se hur organisationer behöver arbeta för att göra sitt varumärke så attraktivt som möjligt för sina målgrupper och intressenter. Utifrån begreppet *CVI- corporate visual identity* (visuell organisationsidentitet), vill jag undersöka på vilket sätt en organisations medarbetare är avgörande för det visuella varumärket - genom beteenden och attityder skapas en organisations identitet och den identiteten speglar i sin tur organisationens ansikte utåt. Slutligen har jag valt att även tillämpa strategisk kommunikation och varumärkesstrategi då det behandlar aspekten kring planering och genomförande i arbetet med en organisations kommunikation.

I följande avsnitt kommer jag att redogöra för syftet med uppsatsen och de frågeställningar jag formulerat för att sedan ge en kort beskrivning av verksamheten Hisingens kulturskola. Vidare kommer jag i kapitel 2 att ta upp och beskriva valda metoder för studien samt diskutera urval, hållbarhet, tillvägagångssätt och slutligen etiska överväganden. I kapitel 3 redogörs mitt teoretiska ramverk och utgångspunkter samt ingående förklaring av begreppen *corporate branding*, *CVI* samt *strategisk kommunikation*. I kapitel 4 presenteras resultatet av mina intervjuer och observationer för att vidare i kapitel 5 redogöra för analysen som baseras på resultatet och det teoretiska ramverket. Uppsatsen avslutas med kapitel 6 där en sammanfattning av studien presenteras och som följs av ett kort avsnitt med utblick och funderingar till vidare forskning.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att dels undersöka vilka strategier Hisingens kulturskola i Göteborg tillämpar och avser tillämpa för att skapa ett tydligt varumärke och en tydlig profil för verksamheten och analysera involverade nyckelpersoners syn på detta.

För att uppnå syftet med studien ska jag besvara följande frågeställningar:

- Vilken målbild finns?
- Vilket budskap om Hisingens kulturskola vill man etablera?
- Hur arbetar Hisingens kulturskola med profilering och varumärkesbyggnad?
- Vilken roll spelar den interna kommunikationen för den externa kommunikationen och vilka interna insatser krävs?

1.2 Hisingens kulturskola – en bakgrund

Det finns en vision om att Hisingens kulturskola 2021 ska vara en verksamhet med en tydlig identitet och kunna ge en klar bild av vilka de är och vad de erbjuder till sina önskade målgrupper. Det ska skapas genom intern samhörighet och extern tydlighet där verksamhetens personal ska verka som ambassadörer tillsammans med ett slagkraftigt budskap som formuleras och kommuniceras likadant. Hisingens kulturskola är en verksamhet inom kultur- och fritidssektorn i stadsdelsförvaltningen Lundby på Hisingen i Göteborg och finansieras av staten. Verksamheten bedrivs i samverkan med den svenska skolutbildningen och har sina

rötter i den kommunala musikskolan. Hisingens kulturskola är en av åtta kulturskolor i Göteborgs stad och arbetar med att på olika sätt främja kulturlivet för barn och ungdomar i åldern 6 till 19 år. Verksamheten erbjuder frivillig undervisning i estetiska ämnen, allt från instrument, teater och dans till bild och formskapande där undervisningen är på fritiden och sker i grupp på olika skolor i stadsdelarna på Hisingen. Eleverna får utöver sina lektioner medverka i olika evenemang som utställningar, konserter och föreställningar och får möjlighet att träffa nya kompisar och utforska sina färdigheter (Göteborgs Stad, 2014). Från början bestod Hisingens kulturskola av tre olika kulturskolor, en för varje stadsdel på Hisingen - Lundby och Norra och Västra men från och med hösten 2013 togs ett beslut om en sammanslagning av de tre skolorna som då kom att kallas Hisingens kulturskola och med administrativ verksamhet i stadsdelen Lundby.

I samband med sammanslagningen ville verksamheterna ta fram en ny logotyp som skulle profilera den nya skolan, Hisingens kulturskola, men som aldrig utformades då det visade sig att det skulle krävas mer än så för att göra en tydlig profilering av den nya kulturskolan. Samtidigt togs ett beslut om att Göteborgs stad skulle ta fram en ny strategi för hela stadens externa kommunikation och då passade det bra att även lägga fram en ny strategi för just kulturskolornas externa kommunikation. Tre kommunikatörer, en från stadsdelen västra Hisingen, en från norra Hisingen och en från Göteborg centrum tog sig an projektet och arbetade fram en strategi för kulturskolan med både utgångspunkt i en ny grafisk plattform och strategi för kommunikationsarbetet.

I arbetet med profilering och varumärkesskapande av offentliga verksamheter som Hisingens kulturskola finns det särskilda styrdokument att utgå från vilka jag även kommer att använda mig av i den här studien. Kulturskolans kommunikationsstrategi (2015) baseras på Göteborgs Stads kommunikationsstrategi (2014) och har som övergripande mål att skapa kännedom om stadens arbete och bygger på att samordna kommunikationen på ett gemensamt sätt i alla stadsdelar, fackförvaltningar och kommunala bolag. Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad (2013), är ett styrdokument som även fungerar som en plattform för kommunikation i Göteborgs Stad och beskriver hur information och kommunikation ska förmedlas – genom öppenhet och ett aktivt förhållningssätt. Slutligen används Plan för Göteborgs Stads kommunikationskanaler (2014)

som ingår i den gemensamma kommunikationsstrategin för Göteborgs Stad (se ovan) och ligger till grund för ett välplanerat tillvägagångssätt för att kommunicera med Göteborgs Stads målgrupper och genom vilka kanaler det sker.

2. Metod och material

2.1 Metodval

Som forskningsmetod till den här uppsatsen har jag valt att göra en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade personliga intervjuer med utgångspunkt i en intervjuguide (Bilaga 1). Denna metod föll sig lämplig för ändamålet då syftet med uppsatsen är att undersöka vilka strategier som Hisingens kulturskola tillämpar eller avser att tillämpa för att skapa ett tydligt varumärke och profil för verksamheten. Med personliga intervjuer kan jag på bästa sätt få fram det material som jag behöver för min uppsats och som ligger till grund för analysen. Personliga intervjuer rekommenderas för undersökning av exempelvis anställdas attityd och uppfattning kring ett specifikt ämne eller fenomen (Ekström och Larsson, 2010:54).

Vidare påpekar Steiner Kvale och Svend Brinkman (Kvale och Brinkman, 2014) att forskaren genom intervjuer försöker att belysa faktaaspekten och samtidigt fokusera på enskilda värderingar. Författarna menar således att det är viktigt att inte bara ta fasta på saklig information utan även se till de åsikter och attityder som uttrycks under intervjusituationen. Då studien inte enbart går ut på att presentera fakta kring processen för Hisingens kulturskolas kommunikation utan att även se till medarbetarnas syn på arbetet blir den här kvalitativa metoden ett passande sätt att undersöka attityder och åsikter i kombination med fakta.

Utöver mina intervjuer kommer jag att använda mig av deltagande observationer. Observationer fungerar bra i kombination med intervjuer och ger en uppfattning om hur människor inte bara agerar och tänker utan även vad deras handlingar betyder. Då det förekommer en del möten och workshops i verksamheten väljer jag att ta hjälp av just deltagande observation för att undersöka klimatet internt och vad det kan ha för betydelse för den externa kommunikationen.

2.1.1 Kvalitativ personlig intervju

För att genomföra en intervju krävs det naturligtvis en intervjuguide som underlag för intervjun. Några frågor som jag valt att ställa är bland annat *Vad vill ni uppnå med en kommunikationsstrategi för Hisingens kulturskola? Hur vill ni att bilden av Hisingens kulturskola ska se ut och uppfattas? samt Hur arbetar man med personalen (lärarna) med de*

nya målen och budskapet för kulturskolan? Trots att frågorna är strukturerade har intervjun en mer semistrukturerad karaktär då jag anser att det är viktigt och intressant att respondenterna får tillträde att gå utanför ramen och lägga till egna synpunkter eller reflektioner. De semistrukturerade intervjuer som jag genomför utgår från uppsatsens frågeställning och frågor formuleras med utgångspunkt i vad jag behöver för kunskap kring för att kunna ge svar på min frågeställning. Frågorna blir därmed specifika och söker explicita svar från den intervjuade men som samtidigt ger möjlighet till spontana frågor eller diskussion. Jag väljer att kategorisera min intervjuform som personlig intervju därför att jag vill att det ska ta form av ett vanligt samtal mellan två människor eller att det åtminstone ska upplevas på det viset. På så sätt hoppas jag att mina respondenter känner en trygghet i att kunna dela med sig av sina tankar och resonemang utan att klimatet blir för stelt eller pressat. Det personliga mötet vid en personlig intervju kan som Ekström och Larsson (2010) beskriver ses som att intervjuaren och den intervjuade hamnar i en situation där samtalet blir så pass naturligt att intervjuaren kan komma att som i texten beskriver, ”förföra” den intervjuade genom att få hen att säga saker som hen inte menar eller vanligtvis skulle ha delat med sig av (2010:60ff).

2.1.2 Deltagande observation

Observationer som tar sin plats i det sammanhang där arbetet vanligtvis utförs kallas för observation i naturliga situationer och rekommenderas vid exempelvis undersökning av kommunikationen mellan medarbetare och chefer på en arbetsplats. Observation syftar till att ge en detaljerad bild av en situation eller ett sammanhang utifrån egen tolkning och uppfattning. För att genomföra en observation krävs det kunskap kring teoretiska begrepp som blir till verktyg för undersökningen. Då tolkningar styrs av observatörens referensram och förkunskaper menar Ekström och Larsson att ett öppet sinne och försöka upptäcka en ny kontext och företeelser är avgörande då tidigare förförståelse och uppfattning kan begränsa tolkningar och resonemang under en observation (2010:45).

2.2 Material

Materialet från mina intervjuer är resultat av fyra olika intervju-sessioner med involverade nyckelpersoner som jag valt att formulera mina respondenter som. Första intervjun var med enhetscheferna för Hisingens kulturskola och genomfördes den 12 mars 2015. Första

intervjuseSSIONEN pågick i 46 minuter och den andra intervjun pågick i 1 timme och 20 minuter. Båda intervjuerna utfördes på Blackevägen 1 i Lundby, Göteborg. Vidare intervjuades två kommunikatörer, en från stadsdelsförvaltningen Hisingen norra, och en från stadsdelsförvaltningen Göteborg centrum. Mötet med en av kommunikatörerna utfördes den 17 mars på stadsdelskontoret och pågick i 45 minuter. Slutligen genomfördes den sista intervjun med den andra kommunikatören den 23 mars på stadsdelskontoret och pågick i 35 minuter.

Då jag inte kommer att göra en lingvistisk studie har jag valt att inte transkribera materialet djupgående utan gjort en rå transkribering där frågor och svar utgör det viktigaste materialet och innehållet av mina intervjusvar kommer att stå i centrum för analysen. Mina deltagande observationer har gjorts i samband med en workshop för fritid- och kulturpersonal i stadsdelsförvaltningen Lundby den 4 februari mellan 10.00-12.00, ett planeringsmöte med enhetscheferna på Hisingens kulturskola samt kommunikatören inom fritid- och kultur i stadsdelsförvaltningen Lundby den 6 mars 10.00-11.30 och slutligen en workshop för medarbetarna inom Hisingens kulturskola den 16 mars mellan 11.00-13.00. Samtliga observationer tog plats på stadsförvaltningen Lundby på Wieselgrensgatan 11 i Göteborg. Materialet från observationerna består av anteckningar som har skrivits om och finns dokumenterade.

2.2.1 Urval

Jag hade begränsad möjlighet att styra urvalet av respondenter för mina intervjuer då min utgångspunkt i kommunikationsstrategin för Hisingens kulturskola endast involverade ett begränsat antal personer. Precis som Ahrne och Svensson (2011) påpekar är det viktigt att motivera varför du valt att intervjua vilka personer, vilken relevans de har för undersökningen och om de skapar representativitet. Urvalet är baserat på de personer inom tre olika stadsdelsförvaltningar samt enhetschefer som varit och är involverade i processen med kommunikationsstrategin för Hisingens kulturskola. Det föll sig alltså naturligt att intervjua samtliga för att få varje enskild respondents tankar och åsikter kring arbetet med kommunikationen av Hisingens kulturskola.

Respondenterna är som nämnts i förgående avsnitt, två enhetschefer för Hisingens kulturskola och arbetar som ett team, en kommunikatör från stadsdelsförvaltningen Göteborg centrum samt ytterligare en kommunikatör från stadsdelsförvaltningen Hisingen norra. Det framgick även att det varit en tredje kommunikatör involverad i arbetet med strategin men som jag valde att inte kontakta på grund av att informationen kring personens involvering kom till mig för sent i arbetsprocessen. Intervjuerna genomfördes enskilt då respondenterna haft olika roller i arbetsprocessen och därmed olika uppfattningar och samtidigt ville jag undvika att de påverkade varandras svar.

Vad gäller urvalet för de deltagande observationerna har jag inte kunnat styra deltagarna då jag blivit inbjuden till möten och workshops och valt att utgå från de här sammanträdena till mina observationer. Temat för mötena och workshops har framförallt handlat om den externa kommunikationen inom kultur och fritidssektorn i Lundby och hur det kan förbättras och vilka insatser som krävs. Vid det första mötes- eller workshopstillfället presenterades varje verksamhet inom förvaltningen sitt arbete med kommunikationsarbetet, vilka brister som de ansåg fanns och vilka insatser som behövdes för att förbättra kommunikationsarbetet. Efter att varje verksamhet presenterats och diskuterats antecknade områdeschefen noggrant ner kommentarer, idéer på förbättringar och vidare noteringar i ett schema som alla kunde följa på en skärm på väggen. Vid det andra mötestillfället presenterades den nästan färdigställda kommunikationsstrategin och den nya grafiska plattformen för kommunikatören på kultur och fritid i Lundby så att hen kunde få en inblick i arbetet samt vilken roll hen kommer att spela när strategin initierats.

Slutligen, vid det sista tillfället som jag deltog i hade en workshop anordnats för lärarna inom Hisingens kulturskola med ändamålet att presentera och konkretisera arbetet med kommunikation och information. Kommunikatören inom kultur och fritid i Lundby höll en presentation för hur lärarna inom kulturskolan på bästa sätt kan kommunicera med elever och föräldrar inom kulturskolan, hur du formulerar dig i olika kanaler och när det är passande att vilken tid på dygnet exempelvis skicka ett mail till föräldrarna. Därefter fick samtliga lärare delta i tre olika kommunikationsövningar för att få en uppfattning om hur svårt det kan vara med kommunikation och vilken tydlighet som krävs. Alla deltagare har varit medvetna om att anledningen till min närvaro varit av skäl för undersökning och underlag för min uppsats.

En möjlig kritik av metodvalen kan vara att antalet respondenter eventuellt varit få i förhållande till ett vanligt antal intervjuer som normalt brukar ligga på runt 6-10 stycken, beroende på ämne. Precis som jag påpekade tidigare var det här inget som jag kunde ta hänsyn till då antalet utgick från hur många som arbetat i processen med kommunikationsstrategin för kulturskolan. Jag skulle dock ha kunnat välja att ta in medarbetarna inom kulturskolans synpunkter, det vill säga lärarna inom verksamheten och för att få deras enskilda bild av arbetet. Det skulle dessvärre ha tagit alldeles för lång tid och därav beslutet att inte intervjua lärarna. Samma kritik kan även riktas mot antalet av deltagande observationer där jag inte heller hade en möjlighet att välja tillfällen att delta utan fick utgå från de tillfällen som erbjöds. Resultat och slutsats utgår från och ses mot bakgrund av dessa nödvändiga begränsningar.

2.1.2 Hållbarhet

För att kunna säkra undersökningens hållbarhet talas det om begrepp som validitet och reliabilitet, eller giltighet och tillförlitlighet vilket kan sammanfattas som att det som du haft för avsikt att undersöka har kunnat utredas med hjälp av det material som kommit till genom de kvalitativa studierna (Ekström & Larsson, 2010:76ff). Genom att ställa öppna frågor som både kan besvaras genom explicita svar men som även ger utrymme till vidare diskussion, ges en bredare uppfattning kring en viss fråga men som samtidigt undviker otydliga och irrelevanta svar. Det öppna formatet ger även tillåtelse att diskutera specifika frågor från olika håll eller perspektiv. Genom mina intervjuer och deltagande observationer har jag fått ta del av information som är avgörande för min studie samt att genom längre samtal med involverande i processen, tagit del av respondenternas tankar och åsikter vilket känns viktigt inte minst för den interna undersökningen i uppsatsen. Det är dock en företeelse som jag misstänker inte alltid är att räkna med i alla intervjusammanhang. Vid ett intervjusammanträde önskade en respondent att det inte skulle förekomma någon inspelning av intervjun och av respekt avstod jag från att spela in vårt samtal. Det är något som kan skapa stora problem vid en personlig intervju då det är väldigt svårt att föra noggranna anteckningar samtidigt som ett samtal utspelas. Därmed kan lite av ett materials hållbarhet och äkthet försvinna eller försvagas.

Vidare upplevde jag under observationerna att det berättades väldigt mycket genom exempelvis kroppsspråk, ansiktsuttryck och samtalston vilket avslöjar mycket om en person i relation till ett sammanhang. Där har jag som observant möjlighet att mäta av stämning och klimat mellan olika personer eller situationer. Beteende och attityder är ofta impulsiva och en person agerar på en känsla vilket också kännetecknas som någon slags äkthet och därmed hållbar information.

2.1.3 Tillvägagångssätt

Genomförandet av intervjuerna började genom noga bakgrundsundersökning av Hisingens kulturskola och arbetet med kommunikationen som jag dessutom kunnat ta del av genom de möten som jag fått möjlighet att delta i på Lundby stadsdelsförvaltning. Genom deltagande i dessa möten upplevde jag således att den interna kommunikationen hade avgörande betydelse för den externa kommunikationen. Efter noga observering kunde jag därefter redogöra för vilka typer av frågor som jag vill fokusera på vid mina personliga intervjuer. Mitt intresse låg framförallt i att ta reda på vad varje enskild person ansåg om kommunikationsstrategin för kulturskolan, deras attityd och tankar kring målet med kommunikationen och marknadsföringen av kulturskolan samt vilken funktion de haft i processen.

2.1.4 Etiska överväganden

Som Ekström och Larsson (2010) påpekar bör hantering av respondenter vid intervjuer i forskningsarbetet vara konfidentiellt så att vederbörande inte kan identifieras. Att göra respondenterna helt anonyma och inte kunna kopplas till i forskningen är svårt (2010:75). Vetenskapsrådet (2009) har sammanställt ett dokument med forskningsetiska principer där fyra grundläggande krav presenteras: informations-kravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet som kort kan beskrivas att information kring studiens syfte bör presenteras för respondenter och andra berörda parter. Vidare bestämmer deltagarna själv om de vill vara med i undersökningen och som nämnts ovan ges deltagarna största möjliga konfidentialitet och personuppgifter skall förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem. Slutligen ska insamlade uppgifter från deltagarna enbart användas i forskningssyfte (2009:7-14). Ingen av mina respondenter har uttryckt en vilja om att få vara anonym men jag har ändå valt att anonymisera mina respondenter i den mån det gått.

Framförallt eftersom jag anser att det inte har någon avgörande betydelse för studien vem som svarar eller uttrycker vad men samtidigt med hänsyn till individen. Vid mina deltagande observationer har jag även här valt att inte identifiera berörda parter utan vederbörande beskrivs istället som lärare, enhetschef eller kommunikatör. Det beslut är av samma anledning som jag tidigare nämnt och jag anser att identifikation av personerna inte har relevans i min undersökning. Vidare i uppsatsen kommer jag att benämna enhetscheferna och kommunikatörerna med A eller B eftersom jag vill undvika ett rörigt intryck vid citering av svar från intervjuerna. Sammanställning av intervjuer och observationer finns transkriberat och arkiverat.

3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

3.1 Profilering och varumärkesskapande inom offentlig verksamhet

Begreppet *corporate branding* är en av de viktigaste tillgångarna en organisation kan ha i sitt arbete med marknadsföring. En strategisk corporate branding ger en organisation ett försprång bland sina konkurrenter och hjälper dem samtidigt att etablera kunskap kring verksamhetens eller organisationens tjänster eller produkter (Hatch & Schultz, 2008). Begreppet har en svensk motsvarighet som kallas för profilering och som jag även nämnt i uppsatsens inledning. Då begreppet har en legitim översättning på svenska och förekommer i tidigare svenska forskningssammanhang och där kopplas samman med corporate branding väljer jag därför att använda den svenska översättningen i uppsatsen. Det är dock viktigt att poängtera att profilering av en organisation inte är det samma som att profilera en produkt vilket kan vara en vanlig missuppfattning (Hatch & Schultz 2008:5-8).

Butler och Collins (1995) menar att det inom offentlig verksamhet går att likvärdera begreppet produkt med begreppet tjänst eller den typ av service som verksamheten erbjuder allmänheten. Samtidigt påpekar författarna att det inte går att applicera en marknadsföringsstrategi som baseras på produkter som ska säljas direkt på tjänster som en organisation erbjuder eftersom det finns olika förhållningssätt som även kommer att diskuteras senare (1995:5ff). Organisationer har nyligen upptäckt att de fungerar som varumärken för allmänheten där organisationens namn och varumärken associeras med många olika värden hos publiken vilket påverkar deras attityd och beteenden gentemot företaget/organisationen. Kapferer (2002) beskriver även profilering som ett sätt att forma företags/organisationens profil eller varumärke för att stärka kommunikationen och inflytandet hos allmänheten eller målgruppen. Begreppet profil kan även översättas med den bild som en organisation eller verksamhet önskar att ha av sig själv hos sina målgrupper och intressenter. Det ska speglas både internt och externt och blir därmed ett kännetecken för målgruppen.

För Hisingens kulturskola är varumärkesskapande ingen nyhet och verksamheten har även innan sammanslagningen med kulturskolorna norra och västra, arbetat med att försöka skapa en tydlig profil för kulturskolan i Lundby men inte riktigt lyckats. Verksamheten har länge fått tacklats med att försöka få allmänheten att förstå att kulturskolan inte längre är den gamla

kommunala musikskolan där eleverna gick för att lära sig spela blockflöjt eller piano utan något helt annat. Frågan är varför kulturskolan inte lyckats med att ändra allmänhetens uppfattning om vad kulturskolan är rent generellt och går det att lägga det fulla ansvaret på organisationen eller handlar det om en struktur som inte riktigt fungerar inom offentlig verksamhet?

Tidigare forskning kring varumärkesbyggnad och profilering inom offentlig verksamhet behandlas främst utifrån privat sektor då det tycks vara en av de viktigaste aspekterna ur ett marknadsföringssyfte för ett privat företag eller verksamhet att sprida sitt varumärke. Därmed har fokus för forskare legat i att utreda hur privata företag eller verksamheter arbetar med varumärkesbyggnad då privata verksamheter anses ha en tydlig identitet och som inte behöver kompromissa och ta hänsyn till intressenter på samma sätt som offentlig sektor. Eftersom Hisingens kulturskola inte är en privat organisation utan en kommunal verksamhet som dessutom befinner sig inom kultur- och fritidssektorn har verksamheten enligt forskningen alldeles för strama ramar för att kunna arbeta med varumärken på samma sätt som privata organisationer.

En av forskarna inom ämnet, Arild Waeraas (2008) menar att det kan bero på offentlig verksamhet tycks upplevas som en komplex organisation som inte riktigt har en gemensam identitet då den i första hand måste representera allmänheten och deras intresse. Waeraas beskriver även hur organisationsidentiteter ibland kan ses som multifunktionella vilket innebär att organisationer i vissa fall har mer än en identitet vilket kan ses som komplext i marknadsföringssyfte och kan generera ett rörigt intryck externt. Vidare påpekar författaren att det i grund och botten kanske handlar om att offentliga organisationer helt måste ändra sin grundfunktion för att passa inom ramen för profilering (2008:206-2013).

För att Hisingens kulturskola på bästa möjliga sätt ska kunna skapa ett varumärke och en tydlig profil för sin verksamhet kräver det alltså om vi utgår från den kunskap som skymtar fram i forskningen - en helomvändning där fokus bör ligga på att arbeta fram en bra organisationsidentitet, ett begrepp som jag kommer att diskutera vidare i det här kapitlet. Fortsättningsvis handlar det om att ta hänsyn till allmänheten eftersom det är deras åsikter som spelar den avgörande rollen för skapandet av varumärket. Hur uppfattar kulturskolans

målgrupper och intressenter verksamheten och hur kan kulturskolan arbeta för att utifrån dessa åsikter skapa en profil som skapar igenkänning? Det är en fråga som enligt teoretikerna bör ligga till grund för marknadsföringsarbetet inom offentlig verksamhet då just den offentliga sektorn har ett helt annat förhållningssätt när det kommer till marknadsföringsarbete.

3.2 Organisationsidentitet som avgörande faktor

En organisations identitet upplevs som varaktig och permanent och kan definieras som en gemensam föreställning hos medarbetarna inom organisationen. Vilken är dess specifika karaktär, vilken övergripande funktion har verksamheten och vilka riktlinjer gäller för arbetet? Identitet kan också beskrivas som den helhetsbild som ett företag eller organisation har av sig själv i förhållande till sin omgivning, "how an organisation expresses and differentiates itself in relation to its stakeholders" (Larsson, 2014:123-124).

Konceptet organisationsidentitet har utvecklats mycket de senaste åren och från början verkade det enbart behandla den grafiska designen med logotyper och andra visuella element. Idag handlar det om medarbetarnas beteende och attityd och att således skapa och stärka identitet inom organisationen. Det har alltså gått från att handla om visuell design till att handla om organisationskultur och som visat sig spela en väldigt viktig roll i hur en organisation profilerar sig själv, både internt och externt och speglar således organisationens värden och ambitioner. Den här innebörden formuleras utifrån begreppet *CVI- corporate visual identity* och syftar till att se sambandet mellan organisationsidentitet och visuell profilering. Begreppen CVI och profilering kan tyckas snarlika men skiljer sig samtidigt från varandra då CVI mer koncentrerat behandlar just samspelet mellan identitet i en organisation och dess visuella marknadsföring av verksamheten. Precis som nämnts i förgående avsnitt fokuserar profilering i offentliga organisationer på marknadsföring av de tjänster/service som verksamheten erbjuder och behandlar därmed inte organisationsidentitet på samma sätt som CVI. Av just den anledningen har jag valt att inkludera båda begreppen då jag anser att deras snarlika innebörd är relevant för analysen i den här undersökningen. Forskning kring CVI går inte att återfinna i svensk forskningskontext utan enbart i internationella forskningssammanhang och därför väljer jag att fortsättningsvis använda förkortningen CVI när jag beskriver eller tillämpar begreppet i uppsatsen.

CVI förser organisationer med synlighet och igenkänning och för icke vinstdrivande organisationer är det viktigt med visuell identitet för att intressenterna ska komma ihåg namnet på organisationen och veta vad de står för. En svag visuell identitet är dåligt för en organisations rykte och kan därmed påverka intressenternas attityd och beteende gentemot organisationen. Vidare bidrar CVI även till uttrycket av en strukturerad organisation med goda relationer bland alla enheter. Den interna funktionen och medarbetarnas identifikation med organisationen spelar en avgörande roll i identitetsskapandet (van den Bosch et al. 2005:871). Det tål dock att poängteras att arbete med CVI är ett långsiktigt arbete och kräver en grundgenomgång av den nuvarande organisationens interna kommunikation – hur organisationen uppfattas av medarbetarna, vilken identitet som finns idag och vidare noggrant utreda hur organisationer ser ut på utsidan och hur den uppfattas av allmänheten. Det menar författarna är den viktigaste utgångspunkten för arbete med CVI inom organisationer (2005:109).

3.2.1 Värdeord och budskap

Kapferer (2002) tar upp ett antal kriterier för att ett varumärke eller en profil ska fungera som identifikation för en organisation eller ett företag och i första hand bör det finnas en tydlig igenkänningsfaktor, både externt och internt. Det bör därför finnas unika attribut som kopplas direkt till företaget/organisationen och som positionerar deras verksamhet och arbete. Lars Palm (2006) tar upp begreppet kärnvärden som har liknande innebörd som begreppet värdeord där kärnvärden beskrivs som de egenskaper som en organisation vill förknippas med. Det kan vara egenskaper som appellerar till målgruppen som skapar ett förtroende (2006:86). Enligt Brickson (2000) är det av stor vikt att medarbetarna inom organisationen kan identifiera sig med de värdeord som formulerats då medarbetarna i de allra flesta fall fungerar som spridare av organisationens värdeord och budskap (2000:82-101). Som organisation är det viktigt att vara trovärdig och respektabel vilket genererar *likeability*, eller förmågan att bli omtryckt, som Palm beskriver det och skapa goda relationer med sina målgrupper och intressenter (2006:86-90).

3.3 Strategisk kommunikation och varumärkesstrategi

”Strategisk kommunikation omfattar ledning, planering och genomförande av reflexiva och kritiska kommunikationsprocesser och aktiviteter i relation till dels olika publikar, intressenter och målgrupper, dels samhället som offentlighet, med syfte att uppnå övergripande organisatoriska verksamhetsmål” (Heide & Falkheimer, 2011). Med det menas att den används i syftet att få organisationer att komma dit de vill och nå bestämda mål. Termen används således för att försöka förklara, beskriva och förstå utövandet av strategisk kommunikation och dess konsekvenser för samhälle, organisationer och individer. Processen från plan till handling är även en avgörande faktor för att, i detta fall, en kulturinstitution eller liknande verksamhet ska kunna nå fram genom sitt varumärke.

3.3.1 Extern och intern kommunikation som helhetsperspektiv

Strategisk kommunikation som forskningsfält står inte för sig själv utan går in i både kommunikations-/medieteorier och organisations-/managementteori och blir på så sätt beroende av varandra. Några viktiga aspekter inom strategisk kommunikation och som utmärker begreppet är för det första ett helhetsperspektiv av en organisations kommunikation där det förväntas finnas en balans mellan intern och extern kommunikation. Det är dock en svår gräns för vad som är intern och vad som är extern kommunikation. Den interna kommunikationen innebär inte som ordet intern syftar till utan når ibland även utanför organisationen och detsamma gäller för den externa kommunikationen som har för avsikt att nå ut till allmänheten men som även påverkar medarbetarna inom en organisation. För det andra spelar identiteten en viktig roll i skapandet av ett gemensamt budskap för organisationen som ska marknadsföras. Den interna kommunikationen utgör alltså i huvudsak organisationsidentiteten och att den vidare kan skapa goda förutsättningar för att en organisation eller verksamhet ska kunna arbeta med sin externa kommunikation och då framförallt i att marknadsföra sig. Det ställer stora krav på att det interna klimatet inom en organisation fungerar och att det finns en enad bild av organisationen hos alla medarbetare. Å andra sidan kan det även användas i praktiken där medarbetare kommunicerar eller agerar på ett medvetet sätt och utifrån sätta verksamhetsmål (Thelander & Rosenqvist, 2011:13ff).

Hur kan en organisation ta reda på sin identitet? Som Van Riel och van Hasselt (2002) beskriver är ett bra sätt att ta reda på en organisations eller företags identitet genom att

cheferna inom organisationen får formulera sina uppfattningar kring de företagsfunktioner som de anser vara viktiga för företaget. Därefter minimeras och betygsätts de formulerade uppfattningarna, baserat på vad som är mest relevant för organisationens identitet. Genom en noga rankning av gemensamma nämnare i form av uppfattningar och funktioner är det enklare att börja arbeta med en organisations identitet och på så sätt styra den i rätt riktning. När företags-/organisationsbilden är klar handlar det om att ändra medarbetarnas attityder och beteende utifrån den nya identiteten.

Det här problematiserar van Riel och van Hasselt och pekar på den uteblivna publiken i skapandet av identiteten. Genom att skapa en "företagsberättelse" utifrån intressenternas förväntningar, skapas en realistisk och relevant bild (identitet) av organisationen eller företaget som således bidrar till att intressenterna ser företags-/organisationsidentiteten eller företags-/organisationsbilden som mer tilltalande. En organisationsidentitet skapas givetvis från insidan men samtidigt kan det vara svårt att bortse från verkligheten och vad som faktiskt är realistiskt när det kommer till vilka värden eller budskap som organisationen vill förknippas med. En ledning kan ha höga tankar om sig själva och något som inte publiken eller intressenterna upplever och då uppstår en krock i identifikationsprocessen. Därför kan det vara bra att vara noga med att utgå från båda aspekterna där både ledning och medarbetare formulerar de interna uppfattningarna och samtidigt ta hänsyn till publiken.

3.3.2 Kulturorganisationer som varumärke

När det kommer till att skapa varumärken inom kulturinstitutioner menar Thelander och Rosenqvist (2011) att de här institutionerna lyser med sin frånvaro. Det beror främst på avsaknad av resurser som ekonomisk möjlighet, kunskap kring utveckling av varumärken men samtidigt finns det en komplexitet i att vara kulturinstitution och bedriva varumärketsskapande processer. Inom forskningen för den strategiska kommunikationen inom offentlig verksamhet återfinns en studie där forskare från Campus Helsingborg undersökte hur varumärkesstrategin inom kulturinstitutioner appliceras och hur det fungerar i praktiken. Två institutioner valdes ut, Dunkers kulturhus i Helsingborg och Centre Pompidou i Paris, för att se på vilket sätt institutionerna arbetade med varumärkesstrategi. Resultatet visade dessvärre att varumärkesstrategier inte kan tillämpas på samma sätt på kulturinstitutioner som i den privata sektorn. Åter igen kan vi ta fasta på att offentliga verksamheter har helt andra riktlinjer

att förhålla sig till som inte den privata sektorn behöver. Kortfattat är den offentliga kulturinstitutionen mer hårt hållen och måste göra anpassningar medan den privata sektorn kan göra lite som den själv önskar. Vidare i undersökningen jämfördes Dunkers kulturhus med andra liknande institutioner och deras arbete med strategisk kommunikation för att på så sätt jämföra och få inspiration av hur andra verksamheter med en fungerande kommunikativ strategi arbetade. På så vis kunde de snabbt se vad som fungerade och inte samt se vikten av medarbetarnas kompetens i arbetet och den avgörande rollen som medarbetarna har i processen (2011:293-296).

Precis som påpekades tidigare måste offentliga organisationer utesluta ett ”produktänk” för att istället fokusera på de aspekter som verksamheten tillhandahåller och lägga vikten vid varumärkesskapandet på dessa tjänster. Precis som Thelander och Rosenqvist påpekar i sin studie måste allmänheten veta vilka Hisingens kulturskola är, vad har de för syfte med verksamheten och vilka är Hisingens kulturskola till för. Undersökningen med Dunkers kulturhus visade att publiken visste vilka de var men upplevde samtidigt att byggnaden inte var till för dem. Varför det kände så kunde de inte direkt svara på.

En annan intressant aspekt från samma studie som författarna lägger stor vikt vid, är betydelsen av att känna sin publik. (2011:297-303). Det kan ses som en traditionell målgruppsanalys där de viktigaste grupperna identifieras och rankas utifrån ändamålet. Vilka ”tjänster” inom Hisingens kulturskola lockar vilken typ av målgrupp eller är det samma målgrupp som förväntas intressera sig för allt som verksamheten erbjuder? Känner Hisingens kulturskola sin publik eller förlitar de sig på sin instinkt kring vilka intressenter och målgrupper som finns?

4. Resultat

4.1 Målbild

4.1.1 Bilden av Hisingens kulturskola

För att få en förståelse om hur bilden av kulturskolan ser ut rent generellt bland allmänheten började jag mina intervjuer med frågan: Hur tror du att bilden av Hisingens kulturskola ser ut idag bland Göteborgarna och framförallt Hisingborna, rent generellt? Den första enhetschefen A som jag fått möjlighet att träffa svarade att hen upplevde Hisingens kulturskola som en väldigt spretig verksamhet och menade att det mest beror på sammanslagningen av de tre kulturskolorna på Hisingen.

Vidare påpekar enhetschefen att även om verksamheten heter Hisingens kulturskola fungerar den inte som Hisingens kulturskola fullt ut vilket gör det är svårt för allmänheten att uppfatta kulturskolan som just Hisingens och att det inte längre är stadsdelsbundet. Samtidigt tror hen att mycket av den uppfattning som allmänheten har kring kulturskolan är vad allmänheten själv varit med om.

”Har mamma och pappa på något sätt spelat ett instrument eller dansat, då vet man lite grann. Man ser bara den lilla biten att där kan du få en lektion i ett ämne, att det blir en aktivitet och man ser inte helheten” (Intervju, 2015-03-12).

Det handlar samtidigt om okunskap och enhetschefen berättar att det är ett stort problem framförallt hos politikerna. De vet enbart vad kulturskolan var eller det som media berättar för dem att kulturskolan är. Politikerna vet nog inte riktigt hur mycket tid som läggs ner på föreställningar eller happenings eller ännu mindre vilken tid på dygnet saker sker fortsätter hen.

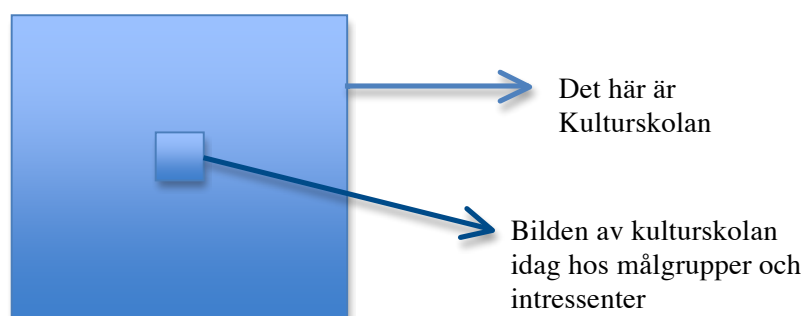
För att vidare beskriva vilken oklar bild som finns av kulturskolan rent generellt över staden, gjordes en mindre videoinspelning där allmänheten frågades ut om de visste vad kulturskolan var. Videon i sig hade inget direkt syfte utan visar snarare på de spridda uppfattningar som finns av verksamheten. Ett tydligt bevis på hur lite allmänheten vet om kulturskolan kan

styrkas genom ett svar från en enskild person på staden som enhetschef B berättar om: ”Kulturskolan? Det är där man kan lära sig om kulturer”.

På samma fråga svarar enhetschef B med nästan exakta ordalag som sin kollega. Hen anser att Hisingens kulturskola idag är otroligt spretig, otymplig, vilse men med stor potential och påpekar vidare att det är en verksamhet som kräver mycket tålamod för att få driva fram den stora potentialen och det finns ingen ”quick fix-lösning” på problemen.

“Jag kommer från en värld där man kommer på en idé och så gör man klart den ikväll, nu har vi gjort det” (2015-03-12).

Den här enhetschefen upplever att det ibland kan vara lite jobbigt att behöva förhålla sig till andra personer och att det inte går att köra på egen hand utan att de istället får arbeta bitvis. Senare i intervjun när vi diskuterar målgrupper och intressenternas förhållande till Hisingens kulturskola ställer jag frågan: Vad tror du att de associerar med Hisingens kulturskola? Enhetschef B ställer sig då vid en tavla och ritar precis så som hen tror att målgruppen uppfattar Hisingens kulturskola:



Den här ritningen visar den här extremt fasta uppfattning som målgrupper och intressenter har av kulturskolan idag och vad den levererar.

”Det saknas en helhetsuppfattning om verksamheten mer än det man ser vid uppträde eller föreställningar. Man kör sina barn till lektionen, 20 minuter senare hämtar man och kör hem igen. Man har svårt att se kulturskolans aktiviteter när de sker på något sätt” (Intervju, 2015-03-12).

Enhetschef B pekar på vikten av att de måste jobba med det som finns inom den lilla rutan och vilka som redan befinner sig där inne. De måste tas om hand om och se till att de känner en tillhörighet och förstår vilket sammanhang de tillhör. Slutligen antyder hen att det inte är konstigt att uppfattningen av kulturskolan ser ut som den gör hos målgrupper och intressenter. Det finns brister inom verksamheten som bidrar.

”Det finns egentligen ingenstans i våra kommunikationskanaler och i det vi går ut med att vi gör någonting annat än den lilla fyrkanten” (Intervju, 2015-03-12).

För att återkomma till politikerna berättar enhetschef B att politikerna inte vet mer än den lilla rutan och att de själv tycker att de vet vad kulturskolan är. Hen berättar att när de kommunicerar med sina chefer kan de ibland bli chockerade och lite besvikna över hur lite cheferna kan om det här. De har skapat sin egna lilla bild utifrån att de själv gick och spelade blockflöjt när de var barn och minns vad deras lärare hette. Det finns en gammal bild av kulturskolan som bottnar i den kommunala musikskolan och den bilden lever kvar i allra högsta grad. Hen påpekar att det såklart kan vara lite pinsamt att som politiker eller hög chef inte riktigt veta vad det handlar om och erkänna det. Istället stannar det där vid okunskapen.

Jag valde att även ställa ovanstående frågor till de båda kommunikatörerna som varit inblandade i processen med kommunikationsstrategin och det visade sig att de inte hade en väldigt tydlig bild av vad kulturskolan och framförallt Hisingens kulturskola var eller erbjuder. Kommunikatör B beskrev att hen fått mer kunskap om kulturskolan efter arbetet med kommunikationsstrategin och att hen tidigare kanske inte riktigt vetat. Slutligen medger hen att hen har en ganska klar bild av var kulturskolan är men påpekar att om hen skulle fråga någon annan hade det inte varit helt säkert att den eller de vetat vad kulturskolan är. Kommunikatören tycker inte att kulturskolan varit speciellt tydlig i sin kommunikation och inte heller målgruppsanpassad.

”Jag har själv en son som är 8 år och som i allra högsta grad tillhör deras målgrupp men jag kan ju inte tycka att till exempel det material som de skickar hem eller så, att det känns speciellt attraktivt för den målgruppen”
(Intervju 2015-03-23).

Vidare berättar kommunikatör B att det gjorts lite olika undersökningar och framförallt att konsument- och medborgarservice genomfört en medborgaranalys i samband med en att en ny tjänst för ansökan till kulturskolan ska utformas. Kommunikatör B berättar att vidare undersökningar inte gjorts och framförallt inte på helheten av verksamheten. Hen återkommer även till den gamla bilden av kommunala musikskolan och menar att den bilden fortfarande ställer till det. Det är inte självklart för alla vad kulturskolan är om den gamla bilden lever kvar. Idag vill kulturskolan inte förknippas med den gamla musikskolan utan har en bredd när det kommer till olika ämnen, det är mer än bara musik och att kulturskolan dessutom inte bara vänder till sig grundskoleelever utan även till de som går på gymnasiet.

Det var något som var nytt för mig säger kommunikatör B och säkert en nyhet för vissa andra. Samtidigt antyder hen att många kanske uppfattar kulturskolan som någon fristående verksamhet och något som barnen gör på sin fritid efter skolan när det i själva verket är något som ingår i stadsdelsförvaltningen och något de erbjuder. Det är nog inte heller solklart för alla säger kommunikatören.

4.1.2 En välkänd kulturaktör

För att få en uppfattning och bakgrund kring hur genomförande av en ny kommunikationsstrategi började och hur målbilden skapades valde jag att ställa följande frågor vid alla fyra intervjutillfällen: ”Var och hur började arbetet med kommunikationen för Hisingens kulturskola?” Därefter ställdes följdfrågan: ”Skulle du kunna berätta varför Hisingens kulturskola var i behov av en ny kommunikationsstrategi?” Enhetschef B berättar att idén till den nya kommunikationsstrategin för kulturskolorna i Göteborg föddes då kulturskolorna i staden kände att de behövde ha något nytt som kunde förena dem ytterligare och som kunde känneteckna deras verksamhet gemensamt. Att försöka hitta minsta

gemensamma nämnare. Enhetschef B berättar att alla kulturskolornas enhetschefer kände ett behov av att det här och bestämde sig för att ta fram en gemensam logga eller ett märke som kunde känneteckna verksamheten kulturskolan.

Vidare beskriver hen hur de lämnade förslag till den strategiska kommunikationsgruppen i Göteborg stad och att de tog sig an uppdraget. Dock med villkoret att de fick ta fram en ny kommunikationsstrategi för kulturskolorna då de ansåg att det skulle krävas mer än en logga för att förena verksamheterna och sprida budskapet om kulturskolan i Göteborg. Arbetet började med en genomgång med alla enhetschefer för att komma fram till vad de faktiskt ville säga, vilka de är och en av enhetscheferna berättar att de genom detta började prata tillsammans och diskutera vad det faktiskt är som alla arbetar med om dagarna.

”Vi ser alla lite olika på det men vi kom ändå fram till att vi alla har gemensamma element i verksamheterna men kanske att de tar större eller mindre plats beroende på vilken verksamhet det handlar om. Det beror mycket på var verksamheten ligger, budgetar och utifrån vilka barn det är som bor i närheten” (Intervju, 2015-03-12).

Fortsättningsvis förklarar enhetschef A att det låg väldigt bra i tiden för en ny kommunikationsstrategi för kulturskolan eftersom det i samma veva pratades om att det behövdes en kommunikationsplan för staden. Då hade nyligen de tre kulturskolorna på Hisingen slagit ihop till sig och behövde få ut budskapet om Hisingens kulturskola och då landade det väldigt rätt i tiden menar enhetschefen.

”Man har slagit ihop sig och måste tydliggöra vad vi håller på med på ett direkt sätt. Vad är kulturskolan på Hisingen?” (Intervju, 2015-03-12).

Samtidigt påpekar hen att de tidigt varit i tankarna om vad en kommunikationsstrategi handlar om och funderat kring vilket budskap de ska sprida, vad kulturskolan ska stå för och menar att det egentligen handlar om att börja prata om kulturskolan, vad vi behöver och vilka problem det är som vi står inför.

För kommunikatörernas del fanns det ingen direkt tanke om en kommunikationsstrategi för kulturskolan i Göteborg förrän enhetscheferna kontaktade dem med en vädjan om hjälp med

sin marknadsföring av kulturskolan. Tre kommunikatörer från centrum Göteborg, Hisingen norra och västra tog sin an uppdraget och började med att försöka definiera vad som egentligen var problemet. Kommunikatör A berättar att det första som gjordes var att det togs fram en process för arbetet och vad som behövdes göra för att komma fram till någonting i slutändan och därefter satte de sig ner med alla enhetschefer för att försöka skapa en gemensam målbild. Här skulle fokus främst ligga på hur kulturskolan vill uppfattas av andra och vad det beror på om de inte uppfattas så idag och hur de vidare kan arbeta för att åstadkomma det.

Båda kommunikatörerna berättar under intervjuerna att de upplevde att enhetscheferna var väldigt medvetna om den rådande situationen och hade förstått att problemet behövde åtgärdas. Dock påpekar kommunikatörerna att det är lätt att svänga sig med termer som exempelvis marknadsföring när du i själva verket inte riktigt vet vad marknadsföring handlar om och vad som egentligen ska ske i slutändan. Kommunikatör B berättar att de vid det första mötet med enhetschefen i en av stadsdelarna frågade om det verkligen var marknadsföring som de var i behov av när det redan är kö till att spela gitarr eller piano. Uppenbarligen hittar folk till kulturskolan och eventuellt är det inte där som problemet ligger menar en av kommunikatörerna.

”Då började vi väl brotta i det här och någonstans där kom vi väl fram till att det inte handlade om marknadsföring kanske utan handlade snarare om att de upplever att deras kommunikation är spretig, att de har en otydlig identitet [...]” (Intervju, 2015-03-23).

Det visade sig att problemet också rörde den interna kommunikationen och hur klimatet är i verksamheterna bland chefer och personal. Vidare påpekar kommunikatör B att det handlar om det som sägs, görs och visas upp och det behövs framförallt en stor intern insats för att få till en tydligare kommunikation. Att alla vet vad de arbetar för och vilken avgörande roll det har för målet med både kommunikationen men även verksamheten.

Kommunikatören berättar att det här har varit väldigt viktigt i arbetet med den gemensamma målbilden och menar att det är väldigt lätt att tro att det enbart går att ”lägga ett lager på utsidan” på det som redan finns men att det krävs mer djupgående arbete med

varumärkesbyggnad. Att skapa ett starkt varumärke handlar lika mycket om att prata om kulturskolan, om kulturskolans budskap och kommunikatör B förklarar att det är det som kommer göra den största skillnaden i slutändan.

”[...] det är ju inte för att vi har en jätteglassig grafisk profil, det räddar inte er liksom, utan det viktiga är att det här yttre vi lägger på, att det skapar rätt förväntningar som man sen lever upp till internt, att de här två sakerna hänger ihop liksom” (Intervju, 2015-03-23).

Kommunikatörerna upplever att det varit en lärorik resa för alla som varit involverade i processen med den nya strategin och medger att enhetscheferna nog trodde att de bara kunde ge kommunikatörerna uppdraget och så skulle de få något snyggt tillbaka utan att behöva anstränga sig. Det går inte att bara att nämna något för gruppen med kommunikatörer och så kommer det komma något tillbaka, det funkar inte riktigt så menar de. Kommunikatör B fortsätter och påpekar att hen tror att enhetscheferna verkligen har fått en del insikter om kommunikationen under vägens gång så det har varit en viktigt lärande för dem. För att återkoppla till den målbild som arbetades fram för kulturskolan i Göteborg har den utarbetats från fyrahundraårsjubileet 2021 och hur kulturskolan ska uppfattas.

”2021 fyller Göteborg 400 år. Då ska kulturskolan vara en välkänd kulturaktör och en självklar kreativ mötesplats för unga göteborgare”. Med glädje, kvalitet och kontinuitet ger vi alla barn och unga möjlighet att utvecklas och skapa sin egen identitet. Vi gör skillnad för samhället” (Kommunikationsstrategi för kulturskolan, 2015)

Kommunikationsstrategin beskriver dessutom på vilket sätt som kulturskolan måste arbeta för att nå målet 2021 och huvudpunkten beskriver vikten av en tydlig identitet som skapas genom interna insatser där den interna samhörigheten speglar en extern tydlighet. Vidare ska en tydlig bild av vad kulturskolan är och vad verksamheten erbjuder arbetas fram för att på sätt stärka varumärket kulturskolan för omgivningen.

Vidare är det viktigt att kulturskolan har ett ”vässat” kunderbjudande som erbjuder något som inte andra har och kunna motivera varför det är värt att lägga sin fritid på just kulturskolan.

Vidare påpekar strategin betydelsen för kulturskolan att stärka sitt självförtroende och den interna stoltheten vilket vidare visar politiker och andra beslutsfattare vilket arbete kulturskolan gör och att de gör skillnad för samhället.

För att ovanstående delmål ska nås är det avgörande att alla medarbetare är medvetna om hur viktiga de är och att de fungerar som kulturskolans främsta representant och ansikte utåt. För att kommunikationsstrategin ska fungera måste det finnas ett engagemang menar kommunikatören. Modellen nedan visar tydligt hur avgörande motivering av ett gemensamt mål är för att en verksamhets kommunikationsarbete och att kommunikationen hela tiden sker både muntligt och skriftligt i alla möjliga kanaler och målet som modellen visar, är att se till att pilarna hela tiden rör sig och pekar i rätt riktning – i riktning mot målet.

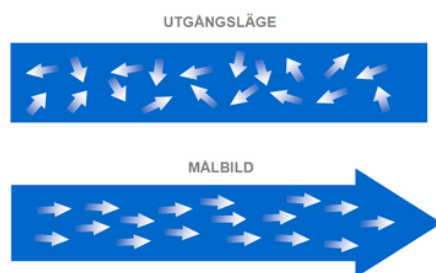


Bild 1: Hämtad från Kommunikationsstrategi och grafisk plattform för kulturskolan i Göteborg, 2015.

4.2 Budskap – ”mer än bara musik”

I arbetet med varumärket kulturskolan har det utöver en gemensam målbild tagits fram ett antal värdeord som ligger till grund för det budskap som kulturskolan vill sprida till allmänheten. Båda enhetscheferna berättar hur de lämnade uppgiften till lärarna och eleverna att själva fundera ut de begrepp som de förknippar med kulturskolan och vidare sammanställa alla ord i ett ordmoln där de mest återkommande orden valdes ut.

Under en av mina intervjuer berättar enhetschef B hur de gick ut med uppdraget till alla lärare som fick ta fram barnens berättelser om kulturskolan som sedan fick ligga till grund för fortsatt arbetet. Därefter samlades alla lärare till en workshop där de presenterade alla de ord

som eleverna tagit fram och försökte tillsammans skapa berättelsen om den bästa kulturskolan. De fyra orden som valdes ut att representera kulturskolan blev gemenskap, utveckling, kreativitet och delaktighet som enligt eleverna är det bästa med kulturskolan.

Enhetschef A menar att det idag inte finns en gemensam vision kring vad kulturskolan är och kan bli och i och med det har verksamheten uppfattats som spretig och otydlig. Tanken med det gemensamma budskapet är att skapa EN tydlighet kring vad kulturskolan är som genomsyrar alla kulturskolor i Göteborg och att du som medarbetare talar om det på samma sätt och i samma termer – för att ytterligare skapa en tydlighet kring verksamheten. Den stora förhoppningen är såklart att skapa ett vetande kring vad kulturskolan är och när någon säger Kulturskolan så ska vi direkt veta vad det och vad vi kan göra där och även att kulturskolan är en del av samhället menar enhetschefen. ”Kulturskolan är något som spelar roll!” (Intervju-2015-03-12).

Vidare berättar hen att genom att skapa vetande kring kulturskolan nås samtidigt målet med en effekt till handling. Idag ligger kulturskolan bara på nivån kännedom hos allmänheten och målet är alltså att se till att allmänheten i första hand blir informerade om kulturskolan för att sedan kunna agera eller enbart sprida vidare kunskap. Under en observation berättar båda enhetscheferna att det som är otroligt viktigt i processen med att skapa ett tydligt budskap för kulturskolan handlar om att varje lärare står bakom budskapet och värdeorden. Samtidigt är det otroligt viktigt att involvera eleverna eftersom att kulturskolan är deras plats. Det är eleverna själv som formulerat värdeorden som blivit grunden för kulturskolans budskap och därmed blir det även deras uppgift att börja prata om kulturskolan och sprida budskapet. ”Så mycket mer än bara musik, det ska finnas i ryggmärken” (Observation, 2015-03-06).

4.3 Hisingens kulturskolas arbete med profilering och varumärkesbyggnad

4.3.1 Målgrupper och intressenter

På samma vis som det arbetades fram ett gemensamt budskap för kulturskolan, skapades det på samma vis en plan för målgrupper, varför kulturskolan vill nå dem och hur. Enligt enhetscheferna och kommunikatörerna finns det inga undersökningar eller utredningar som säger vilka målgrupper som kulturskolan tidigare haft eller vilka förväntningar som skulle finnas hos målgrupperna. Därför var en plan över tänkta målgrupper en aspekt som var väldigt

viktig för att överhuvudtaget kunna fortsätta kommunikationsarbetet och det togs fram vid samma workshop som kulturskolans budskap formulerades.

Vid ett observationstillfälle berättar enhetschef B hur lärare och enhetschefer tillsammans kom överens om att målgrupperna för kulturskolan i första hand barn och unga, föräldrar, politiker, ledning inom förskola, ledning grundskola/gymnasiet samt kulturinstitutioner. Barn och unga är den primära målgruppen eftersom det är de som verkar inom kulturskolan och därefter är givetvis föräldrarna en viktig grupp och som i de allra flesta fall är de som är mottagare av den information som kommer från exempelvis lärarna.

Vidare och som det tidigare påpekats av enhetscheferna, är politikerna en otroligt viktig målgrupp som beslutsfattare och behöver samtidigt få en bättre inblick i verksamheten än vad de har idag och på så vis försöka öka deras intresse och deras förståelse för verksamhetens arbete. Slutligen och för att öka ett allmänt intresse hos allmänheten pekar kulturskolan på vikten av förskolors, grund- samt gymnasieskolors värde som informations- och kunskapsförmedlare och har daglig kontakt med kulturskolans primära målgrupp, barn och unga. På samma sätt som skolan har en stor avgörande betydelse som målgrupp fungerar även olika kulturinstitutioner på samma vis och kan dessutom bidra till samarbeten över verksamheterna.

Vid intervjutillfället beskriver båda enhetscheferna att det är viktigt med att alltid ha målgrupperna i huvudet men samtidigt inte förbise de elever och föräldrar som redan finns i verksamheten och att de är minst lika viktiga, inte minst att hjälpa till att sprida och etablera budskapet om kulturskolan och såklart att få eleverna att stanna och visa att kulturskolan är något som är roligt och lärorikt.

4.3.2 Den grafiska plattformen

Som ytterligare ett sätt att förbättra den externa kommunikationen för kulturskolan finns det en grafisk plattform utformad i kommunikationsstrategin som ska fungera som gemensam plattform för kommunikationen inom kulturskolan och där alla har samma avsändare. Kommunikatör A berättar hur de tog kontakt med YRGO – Yrkeshögskolan på Lindholmen som utifrån det som kulturskolans berättelse fick ta fram olika förslag till den grafiska

plattformen. Det fanns dock krav på att kulturskolans grafiska profil inte fick särskilja sig från Göteborgs stad och därför var kulturskolans grafiska plattform tvungen att utgå från den plattform som finns för staden med de färgval och typsnitt som finns att tillgå inom den ramen. Å andra sidan var det något som varken kommunikatörerna eller enhetscheferna upplevde som problematiskt utan snarare som en fördel att tvingas hålla sig inom de ramarna.

”Ja jag tycker bara att det underlättat, det underlättar ju att lite ramar att hålla sig till, för om allting bara är helt fritt så blir det väldigt stort plötsligt” (Intervju, 2015-03-23).

Kommunikatörer B påpekar att det samtidigt är skönt att ha något att kunna luta sig mot och att alla vet att det här är något som måste följas eftersom det är inom ramen för Göteborgs stad. Göteborgs stad är avsändare och det blir således en trygghets- och en kvalitetsstämpel för kulturskolan som visar på den kommunala tillhörigheten. Hen menar att det inte kan vara något negativt och att det istället kan stå för något stort och att förstå i vilket sammanhang som kulturskolan finnas.

”Att kunna de här ramarna, ha frihet att göra ganska mycket inom den ramen, det tycker jag bara är positivt” (Intervju, 2015-03-23).

Enhetschef A menar att med ett ramverk för den grafiska plattformen kommer de garanterat framåt i processen vilket är desto bättre än hur det tidigare sett ut. Då famlade de i mörker och gjorde det som kändes bra och i vissa fall blev det bra men i lika många fall blev det också helt värdelöst berättar hen. Det har funnits en del som varit mindre kritiska till ramverket och riktlinjerna och upplevt det som snävt men enhetschefen påpekar ändå att det absolut går att vara kreativ inom ramarna och därefter kanske töja på det och få det exakt som alla drömmer om. Hen berättar vidare att det har saknats ett ramverk för den grafiska kommunikationen och att nu får alla försöka ge det en chans.

4.3.3 Etablering av varumärket Hisingens kulturskola

För att fortsätta i arbetet med kommunikationsstrategin och etablera varumärket kulturskolan berättar enhetschef A att fokus just nu är att komma överens över staden och börja arbeta med

kommunikationen enligt strategins riktlinjer. Vidare berättar hen att de haft en diskussion kring att köpa in tröjor, kepsar eller väskor med kulturskolans logga som på ett enkelt sätt kan marknadsföra verksamheten. Samtidigt bidrar det till samhörighet mellan lärare och elever genom att tröjan symboliserar dig som lärare eller elev inom verksamheten och det är ett intresse som finns hos lärarna berättar enhetschefen. Då behöver inte lärarna uppleva pressen av att ständigt tala högt om kulturskolan utan då räcker det att bära en keps eller tröja som förmedlar budskapet.

Vidare påpekar enhetschef A att när lärarna i slutändan känner sig trygga i att bära tröjan eller kepsen då kan de känna sig bekväma i att börja prata om kulturskolan. Det kan ta lite tid menar enhetschefen. Det har dock inte varit lätt att samsas i alla verksamheter kring exempelvis valet om det ska tryckas upp tröjor eller magväskor vilket enhetschefen menar är att försöka bli sams över staden. Det är trots allt åtta kulturskolor med olika perspektiv och behov.

”Därför är det svårt att gå vidare för än det är löst och visst kan man börja på egen hand men då sticker man ju ut och det är ju inte meningen” (Intervju, 2015-03-12).

Under en av intervjuerna framkommer det att kulturskolan har problem med att hålla kvar de äldre eleverna och enhetschef B antyder att det i många fall inte upplevs som ”jättecoolt” att vara med i kulturskolan, särskilt inte för de äldre ungdomarna. Båda enhetscheferna påpekar att beställningsprylar skulle kunna vara ett utmärkt sätt att få de äldre eleverna inom kulturskolan att dels känna sig stolta och försöka göra det ”coolt”. Det kan även ett sätt att fungera som ambassadörer och locka fler från sin målgrupp till kulturskolan menar dem. I det här sammanhanget är det viktigt att eleverna själv får vara med och välja vilken typ av klädesplagg de vill använda för att de inte ska känna sig påtvingade en t-shirt om de inte trivs i det. Då blir det helt fel och kontraproduktivt utan det handlar om att eleverna själv får vara med och påverka sådana val som handlar om dem själv.

Vidare berättar enhetschef B att de tidigare arbetat mycket med att synas genom konserter för föräldrar och släktingar men påpekar samtidigt att pressen för eleverna blir alldeles för hög. Att dessutom kunna konkurrera med andra konserter inom andra verksamheter eller event

som har biljettförsäljning via Ticnet är svårt. Det måste finnas andra sätt att visa upp sig och marknadsföra sig genom enbart ett fåtal konserter antyder hen. Vidare tror båda enhetscheferna att det kan komma att krävas någon form av ”jippo” där alla lämnar ”huset”, väljer en kulturskoleuniform och genomför något stort event dit allmänheten är välkomna och som på något sätt lägger grunden för den nya kulturskolan och för framtiden.

Att skapa en ”one liner” som berättar vad kulturskolan är och som återfinns på olika ställen i staden som kan både skapa nyfikenhet och igenkänning är en aspekt som båda enhetscheferna berättar att de också tror starkt på. Kanske även att fundera över eventuella ”giveaways” i form av nyckelringar eller liknande som också skapar igenkänning och få någon att vilja veta mer menar dem. ”Det handlar om att göra kulturskolan mer attraktiv och professionell!”.

I nuläget fungerar bara goteborg.se som huvudkanal för information om kulturskolan och är den enda kanal som klarar av att hållas uppdaterad men samtidigt krävs det tydligare information på sidan menar enhetschef A. När det kommer till sociala medier menar hen att det handlar om att ha tid och att hålla digitala kanaler levande för att det ska vara värt det och det måste samtidigt kännas fräscht och uppdaterat. Det handlar om att ta reda på vilka medier som når ungdomarna, hur vi gör det intressant att följa eller titta på, det vet vi ju inte än menar enhetschefen.

”Vi vuxna försöker ha ett målgruppstänk men det blir ändå utifrån våra erfarenheter, utifrån våra tjänstemannaperspektiv och kanske inte riktigt på deras nivå” (Intervju, 2015-03-12).

I varumärkessyfte trycker de på samarbete mellan olika fritidsgårdar som är en verksamhet med samma målgrupp som kulturskolan. Att genom gemensamma föreställningar eller event synas i annan kontext än sin egen och hjälpas åt att stärka båda verksamheterna eller komma åt målgrupperna.

4.4 Kulturskolans interna arbete och insatser

4.4.1 Kommunikatörernas syn på kulturskolans interna arbete

Kommunikatör B påpekar vikten av att alla enhetschefer håller målbilden levande inom respektive verksamhet och att de arbetar hårt för att integrera både målbild och budskap och värdeord till alla medarbetare. Vidare berättar hen att kommunikatorerna fokuserat mycket på att förse enhetscheferna med olika uppdrag att ta med till sina verksamheter och tillsammans med lärarna gemensamt arbeta fram grunden och framförallt värdeorden och budskapets som presenterats tidigare. Det för att få medarbetarna att känna sig involverade i processen med kommunikationsstrategin och samtidigt skapa en gemensam värdegrund. På frågan om hen tror att det finns en medvetenhet från enhetschefernas sida angående hur mycket kraft som behövde läggas på den interna aspekten svarar kommunikatör B att hen inte tror det.

”[...] och det räcker ju inte med det som vi har gjort nu och det måste ju vara ett pågående arbete tänker jag. Det handlar mycket om bemötande och attityder, alltså att jag är en representant för Göteborgs stad och att jag har, att mina kunder, hur jag kommunicerar och hur jag tar emot dem, vad det är för typ av information som jag skickar, allt sådant där spelar ju in liksom. Framstår vi som den här målbilden eller på något annat vis och hur kan vi i så fall göra åt det” (Intervju, 2015-03-23).

Hen berättar vidare att det handlar om ett slags ”mindset” att få alla medarbetarna att börja tänka och berättar att vid de föreläsningar som hen hållit för lärarna inom kulturskolan så har hen upplevt att alla är med på det som sägs. Det har trillat ner en tioöring någonstans men att gå från tanke till agerande, där är ju cheferna avgörande antyder kommunikatören. Det handlar om att de måste förstå att det inte räcker med att enbart ha ett snyggt material utan de måste vara lite snygga själv och agera enhetligt säger hen. Om vi sätter upp kulturskolans budskap och att det är det här som vi står för och vill framstå som så ska du mötas av det och inte en helt annan verklighet för då behöver vi inte göra något alls fortsätter hen.

”Nästa gång ni ska skriva i budgethandlingar så går ni tillbaka och kollar, och tittar på vad var det nu som vi bestämde, så att alla tio skriver samma sak och så kommer ni ju att landa hos politikerna på liknande sätt i de olika stadsdelarna och då blir ni ju mycket starkare och har en röst istället för tio röster liksom. Jag tror att det tar en

tid för dem att komma till den insikten liksom, att för många kan tycka att det här är bara ord” (Intervju, 2015-03-23).

Det som kommer att krävas av kulturskolan är att alla respektive verksamheter arbetade vidare internt och funderar över hur just vår verksamhet kan göra lokalt och vad kan varje enskild medarbetare göra. Alla kulturskolor är olika eftersom de är verksamma i olika stadsdelar och har olika förutsättningar men i slutändan ska det ändå upplevas som att alla kulturskolor gör det tillsammans. Kommunikatör B berättar att försöka tänka i termer av en liten handlingsplan för att hela tiden aktualisera frågan om kulturskolans varumärke och hur vi uppfattas, hur vi är och vad vi levererar. Det tar tid att få in de tankegångarna så att det känns naturligt och det är ett hårt arbete säger hen.

”Jag får ju slåss varje gång på ledningsträffar när det är något som jag tycker är viktigt. Men det är väl en mognad som kommer och fortsätta tjata helt enkelt. Att cheferna tar sitt ansvar för dem som äger processen” (Intervju, 2015-03-23).

4.4.2 Enhetschefernas syn på kulturskolans interna arbete

En aspekt som båda enhetscheferna upplever som otroligt viktig är att lärarna alltid ska känna stolthet för det arbete som de gör varje dag, att de är viktiga grundpelare i arbetet med det interna arbetet. Enhetscheferna berättar att det finns en öppenhet hos lärarna att fungera som ambassadörer för kulturskolan och det finns en väldigt stor yrkesstolthet. Det interna arbetet ligger istället i att nå interna mål som ett gemensamt uttryck, att alla säger samma sak för det gör vi inte idag påpekar enhetschef B. Idag agerar många utifrån sig själv och hur vad de upplever fungerar eller vad som är rätt men hen menar att kommunikationen är så mycket mer än att bara skicka ett mail och att lärarna måste bli bättre på att exempelvis möta föräldrarna genom fler öppna eller personliga möten fortsätter hen.

Vid en observation under en workshop med lärarna inom Hisingens kulturskola fick lärarna en enkel genomgång i hur de på bästa sätt kan arbeta med kommunikation och vad kommunikation egentligen innebär. Därefter fick de i uppdrag att ställa sig i ordning efter födelsedagar men utan att prata med varandra för att få en förståelse för hur svår eller enkel kommunikation kan vara. Slutligen fick grupperna redovisa resultatet av övningen och lärarna berättar hur de upplevde situationen som väldigt svår, det var svårt att strukturera och

förekom mycket gissningar. Lärarna fick därmed en förståelse för hur olika allas uppfattningar kan vara och hur en sådan enkel sak som att rangordna kan vara svårt.

Lärarna arbetade sedan vidare med en andra uppgift som gick ut på att fundera över hur, vad och när de förmedlar information med fokus på tydlighet och förkunskap. Grupperna började med att diskutera hur de vanligtvis går ut med information till föräldrarna och genom vilka kanaler. Ofta använde de sig av e-post, skrivna lappar eller sms och dessa tillvägagångssätt var vanligast i alla grupperna. Trots det berättade många att de upplevde dålig respons från föräldrarna av den informationen som lärarna gått ut med och de hade svårt att förstå vad det kunde bero på.

Sammanfattningsvis märktes det tydligt att alla lärare har väldigt olika bild av vad kommunikation är och vilken betydelse den har i olika sammanhang. För att hjälpa lärarna att förstå är det därför viktigt att skapa samhörighet i vardera verksamheten men även en samhörighet över staden och att kunna identifiera likheter och skillnader och vara kreativa tillsammans berättar enhetschef B. Det ska finnas en säkerhet i hur alla kommunicerar med varandra och att alla utstrålar samma sak och det ska inte spela någon roll om du går och spelar trombon i Askim eller i Bergsjön, det ska vara samma sak fortsätter enhetschefen. Eleverna ska få samma pedagoger som alla har samma tanke var du än befinner dig.

Enhetschef B berättar vidare att kulturskolan idag har så kallade "ämneslag" i staden som innebär att det finns avsatt tid för lärarna att ses, prata och inspirera varandra i sitt dagliga arbete vilket gett en positiv effekt för de lärare som utnyttjat tiden. För lärarna är en viktig del i arbetet påpekar enhetschef A men dessvärre är lärarna idag osynliga när de är ute och arbetar på skolorna. Hen berättar att eleverna knappt kan se skillnad på en vanlig lärare och en kulturskollärare vilket gör det ännu mer legitimt att faktiskt börja etablera värdeorden, att lärarna börjar prata om kulturskolan för att få upp medvetenheten och tydligheten kring kulturskolan och lärarna.

"Man kan egentligen göra det lätt för sig och göra ett slags talmanus för alla. Detta är kulturskolan, varmt välkommen" (Intervju, 2015-03-12).

För att få läraren att börja prata och formulera sig påpekar enhetschef B att det vore bra med en genomgång där alla lärare kunde presentera sitt veckoschema för de andra för att slutligen få en gemensam överblick. Då blir det lättare att kommunicera och där alla kan se vad de har att förhålla sig till och hur många som faktiskt delar på det här interna och externa uppdraget för kulturskolan. Enhetschefen syftar framförallt på hur svårt det är för en enskild lärare som oftast arbetar ensam alla dagar i veckan och ska gå till en lektion och inspirera eleverna och förklara för dem i vilken kontext som de befinner sig i. Det är helt omöjligt säger hen och där måste vi som chefer finnas och hjälpa till med det informationsmaterial som finns att tillgå om kulturskolan och vad du är en del av och så vidare.

För att nå de interna målen för kulturskolan måste varje lärare kunna ge svar på frågor som vad är mitt jobb, vad är det som jag är anställd för – enbart för att undervisa i teater eller är det något mer? Dessutom måste varje lärarna inse friheten i att lägga upp sin undervisning utifrån vad gruppen av elever mår bäst av för att lärarna ska tycka att det är värdefullt att vara där. Lärarna har tidigare varit väldigt styrda i sitt arbete eftersom politikerna enbart sett värdet i att ha många elever snarare än att hålla en hög kvalité på undervisningen. Det innebär att du som lärare har svårt att kunna vara flexibel vilket skapar en negativ inställning.

Precis som en lärare under workshopen uttryckte sig så är det viktigt att som lärare förmedla glädje och kunskap och samtidigt vara en bärare av kulturskolans budskap både som privat- och yrkesperson. Att vara närvarande och kunna framkalla ett beteende att skapa nya idéer – det är kulturskolan.

5. Analys

5.1 Varumärkesbyggnad genom profilering och CVI

5.1.1 Tydlig identitet = stärkt varumärke

Precis som Hatch & Schultz (2008) beskriver är en organisations varumärke till skillnad från ett produktvarumärke alltid levande. Varumärket ger organisationen liv och influeras av allt som görs och sägs i en organisation. Arbetet med att hålla ett organisationsvarumärke och en profilering levande innebär att som chef eller ytterst ansvarig inspirera sina anställda och säkerställa att varje enskild medarbetare, både individuellt och kollektivt har organisationens varumärke i fokus i sitt arbete. I slutändan är det avgörande för att hålla organisationens varumärke vid liv för intressenter och målgrupper (2008:34).

I kommunikationsstrategin kulturskolan i Göteborg (2015) står det skrivet att arbete med varumärke och identitet handlar om hur vi vill uppfattas och hur andra faktiskt uppfattar oss – vilka vill vi vara? Det var därför viktigt att alla cheferna inom kulturskolan enades om en gemensam målbild för kommunikationen för att kunna nå målet om hur kulturskolan ska uppfattas 2021 (2015:6).

Precis som en av kommunikatörerna som arbetat med strategin påpekade, handlade det från början mycket om att kulturskolorna i staden inte arbetade på samma sätt eller såg på sin verksamhet på samma vis vilket lett till att cheferna upplevt hela kommunikationen som otroligt spretig och otydlig. Alla intervjuer har även vittnat om att bilden av Hisingens kulturskola inte är entydig hos allmänheten och de menar att det beror på att det saknas en intern tillhörighet och samhörighet i verksamheten som speglas verksamhetens ansikte utåt. Som Aaker och Joachimsthaler (2000), beskriver antas en konsekvent definierad identitet ge en organisation fördelar, ökad trovärdighet och medarbetarengagemang som i slutändan skapar ett gott och starkt rykte för organisationen.

Precis som forskarna påpekar kan det tänkas kräva att enhetscheferna för kulturskolan tar sitt ansvar och ser till att lärarna förstår innebörden av kulturskolans vision och budskap. Som nämnts i resultatavsnittet är det viktigt att lärarna pratar öppet om budskap och värdeord för att etablera ett sätt att tänka kring kulturskolans verksamhet, för elever men även för

allmänheten. En organisations budskap ska till skillnad från ett produktvarumärke finnas i kundernas medvetande och profilering av en organisation handlar om att skapa mening.

För att lyckas med det här och för att skapa en tydlig och konkret kommunikation arbetade enhetscheferna tillsammans med lärarna och eleverna inom kulturskolan ihop det som senare kom att bli budskapet för kulturskolan. I kommunikationsstrategin (2015) för kulturskolan går det att utläsa följande budskap som formulerats:

- Kulturskolan är en **mötesplats för gemenskap, utveckling, kreativitet och delaktighet**.
- Kulturskolan är **så mycket mer än musik**. Vi erbjuder frivillig undervisning till alla unga i åldern 6-19 år inom en mängd olika estetiska ämnen.
- Kulturskolans **kunniga pedagoger** inspirerar och väcker nyfikenhet och kreativitet.
- **Här är alla välkomna**. Det spelar ingen roll vad du har för bakgrund, förkunskaper eller behov. I kulturskolan skapar vi upplevelser **tillsammans**.

Vidare beskriver strategin att ovanstående huvudbudskap alltid ska finnas när kulturskolan kommunicerar och ska sitta i ryggmärgen. Med ett gemensamt språk och ett tydligt budskap blir varumärket kulturskolan tydligare (2015:13).

Waeraas (2008) menar vidare att företaget som varumärke och som tydliggörs genom internutbildningar är särskilt viktiga medel för att kunna kommunicera med anställda om vad varumärket står för. På så sätt får målgrupperna ett tydligt och konkret budskap från organisationen som alltid är det samma och inte skapar den spretighet som båda enhetscheferna berättar att de upplever. Med hjälp av de utformande budskapen för kulturskolan ska det inte finnas någon oklarhet kring hur lärarna ska kommunicera kulturskolan, vare sig det handlar om att prata med föräldrar eller politiker, skriver mail eller utformar informationsblad vid öppet hus – budskapet ska genomsyra allt som görs i verksamheten.

5.1.2 Dubbla identiteter och dåligt självförtroende

Waeraas (2008) diskuterar att det kan vara problematiskt för offentliga verksamheter att vara enhetliga varumärken då de ofta har dubbla identiteter inom verksamheten och samtidigt

inkonsekvent ska tjäna allmänheten. Trots att varumärkesskapande inom organisationer är aktuellt för att nå sina målgrupper och skapa medvetenhet har offentliga verksamheter kravet på sig att se till allmänhetens önskemål och är skyldiga att ta hänsyn till politiska, ekonomiska och sociala intressen vilket kan bli problematiskt i ett offentligt varumärkesarbete. De måste samtidigt i det dagliga arbetet ta hänsyn till värden som att vara effektiva, trogna, opartiska och regelorienterade i sitt arbete gentemot beslutsfattare men samtidigt betona jämlikhet, rättvisa, ärlighet och skydd av individuella rättigheter (2008:210).

Albert och Whetten (1985) beskriver den här komplexiteten som att offentliga organisationer är multifunktionella och inte bara har dubbla identiteter utan snarare flera olika identiteter. Enligt författarna kan det bero på att organisationer har fler olika uppgifter som de tilldelas av ledning och som de måste ta ansvar för samtidigt som organisationen försöker skapa ett tydligt varumärke men som i slutändan enbart bildar motsägelsefulla identiteter. Här menar författarna vidare att det är viktigt att alla anställda kan svara på frågan ”vilka är VI som organisation?”, istället för att skapa sig egna uppfattningar utifrån sina enskilda arbetsuppgifter (1985:277).

Här beskriver en enhetschef för Hisingens kulturskola att hen upplever att det finns olika uppfattningar om vilka de är inom kulturskolan men pekar å andra sidan på att det ändå varit en utgångspunkt i skapandet av kulturskolans budskap. Olika perspektiv internt skapar en bredd som även skulle kunna vara till fördel för verksamheten. Vidare berättar hen att problemet för kulturskolan i själva verket inte handlar om en ny och fräsch identitet utan snarare att varje enskild lärare känner stolthet i det som de gör varje dag, att de lär ut något som är viktigt och skapar glädje för både eleverna och för de själva.

En av kommunikatörerna berättar att hen upplever den interna situationen på samma vis och att det handlar om att försöka hjälpa framförallt lärarna men även enhetscheferna att stärka självförtroendet och våga spänna musklerna. Hen berättar vidare att kulturskolan ofta upplever sig själv som ”underdogs” och att de sällan prioriteras eller anses lika viktiga som andra verksamheter. Därför är det extra viktigt fortsätter kommunikatören, att få dem att inte fastna i de negativa tankarna utan att istället försöka lyfta fram det som är bra med kulturskolan med tanke på att det finns massor med bra saker som de ska ta fasta på i arbetet

med både den interna och externa kommunikationen. Det här är väldigt djup rotat hos medarbetarna inom kulturskolan berättar kommunikatören. Hen berättar att när de tog hjälp av yrkeshögskolan i arbetet med den grafiska plattformen uppstod det missnöje bland lärarna som upplevde att så fort det ska genomföras någonting så får det inte kosta något och nu när de fått hjälp av eleverna från yrkesutbildningen blev stämningen inte bättre.

Kommunikatören menar vidare att det såklart var en tråkig inställning hos läraren men berättar att hen ändå kan förstå deras reaktion. Hen poängterar samtidigt att yrkeshögskolan inte är en gymnasieutbildning utan en kvalificerad yrkesutbildning med vuxna elever som gjort ett professionellt arbete med den grafiska profilen för kulturskolan. Det finns alltså ett väldigt tydligt mindervärdeskomplex hos medarbetarna inom kulturskolan och som förmodligen funnits där under en lång tid att tyda utifrån både intervjuer och observationer. Medarbetarna är trötta på att inte prioriteras som vilken annan verksamhet som helst och det är svårt att ändra den inställningen och attityden från kommunikatörernas sida utan det är enhetschefernas uppgift.

Precis som van den Bosch et al. (2006) beskriver är en organisationsidentitet den avgörande faktorn för en organisations visuella profilering och CVI brukar vanligtvis passa bra när en organisation är i ett stadium där de behöver en helomvändning i sitt sätt att tänka kring identitet och varumärke. CVI som metod i en förändringsprocess i en organisation är effektivt men kan samtidigt uppfattas som väldigt drastiskt genom att utforma en helt ny strategi för skapandet av en ny organisationsidentitet som således speglas i den visuella identiteten (2006:872).

Vidare menar forskarna att CVI kan vara en lång process som kräver både tid och hållbara investeringar för att kunna kommunicera organisationens nya varumärke eller grafiska profil. För CVI är den visuella kommunikationen den viktigaste tillgången för en organisation. För att genomföra en ny CVI behöver organisationen först och främst se över den nuvarande organisationsidentiteten, vilka rötter den har och hur dess kultur och struktur ser ut. När de aspekterna är identifierade följer arbetet med att utreda hur organisationen uppfattas, vad den står för, vilket syfte den har samt hur den skiljer sig från andra. Det här är det första steget i skapandet av ett bra rykte för organisationen (van den Bosch et al. 2005:109).

För kulturskolan kan det komma att handla om en helomvändning i sitt sätt att tänka kring identiteten och att det eventuellt krävs en större intern insats för att skapa en gemensam identitet i hela organisationen. Under en observation uppstod intrycket av att det kanske egentligen finns en mindre identitetskris i hela organisationen kultur- och fritid i Lundby och att det är svårt att skapa en sammanhållning i alla verksamheter i sektorn. För att hårdra det och utifrån vad forskning påstår, kan det komma att handla om att organisationen som helhet behöver genomgå en förändring i den interna organisationsidentiteten för kultur och fritid för att på så vis hjälpa Hisingens kulturskola och deras interna arbete.

5.1.3 Strävan efter unik organisationsidentitet

När en organisation arbetar för en framgångsrik profil av sin verksamhet som baseras på externa och interna aspekter och givetvis mål och vision märks det väldigt tydligt vilka komponenter som är avgörande. Hatch och Schultz (2008) beskriver de tre komponenterna i figuren nedan som är en anpassningsmodell som kan användas i det strategiska arbetet bakom organisationsidentiteten.

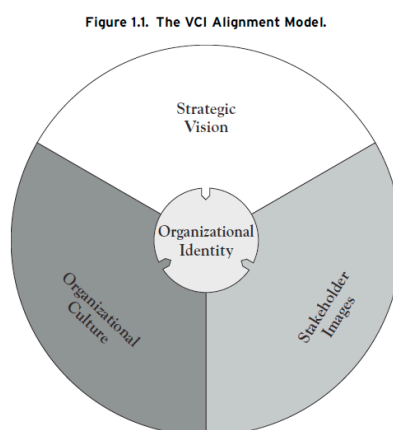


Bild 2: Hatch och Schultz (2008:11)

Figuren visar en lyckad organisationsprofil med en tydlig strategisk vision, en hållbar organisationskultur samt en uppfattning kring hur intressenter och målgrupper förstår organisationen. De tre komponenterna är avgörande för den organisatoriska identiteten. Som

tidigare nämnts med framförallt CVI och skapandet av en tydlig organisationsidentitet kan vi enkelt med den här modellen se hur alla aspekter hänger ihop.

En tydlig organisationsidentitet bygger alltså på en vision med organisationen och vad chefer och ledning vill åstadkomma med verksamheten. Fortsättningsvis spelar den organisatoriska kulturen inom verksamheten en stor roll, att medarbetarna delar organisationens visioner och värden och slutligen måste organisationen ha en medvetenhet kring sina målgrupper och intressenters behov. Å andra sidan som den andra figuren nedan visar finns risken alltid för en organisation att brista i den strategiska processen vilket resulterar i en kluven organisationsidentitet. Här menar författarna att det finns ett glapp mellan visionen, kulturen och bilden av verksamheten från allmänheten som skapar en otydlig och osammanhängande identitet.

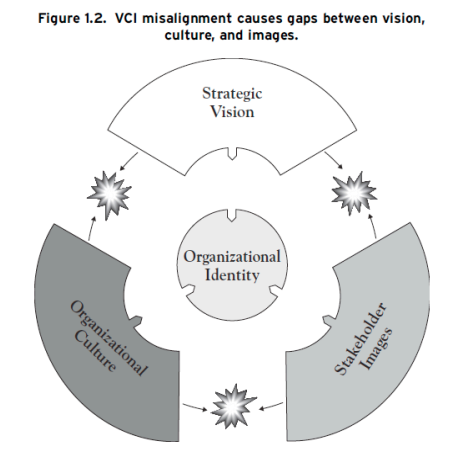


Bild 3: Hatch och Schultz (2008:12)

Vidare menar Hatch och Schultz att en organisation måste vara överens om följande aspekter för att skapa en strukturerad organisationsidentitet:

- Vilken vision och kultur organisationen andas och hur den i så fall förhåller sig till konkurrenternas.

- Inspirerar visionen hela verksamheten och även allmänheten och praktiserar värdena som organisationen främjar?
- Har organisationen en uppfattning om vilka intressenter som finns och vad intressenterna vill ha ut av organisationen?
- Är organisationens värde och identitet attraktiva för intressenterna och vad associerar dem med organisationen?
- Slutligen bör organisationen fråga sig hur medarbetarna interagerar med intressenterna och bryr medarbetarna sig om hur intressenterna uppfattar organisationen?

Kombinationen mellan vision, kultur och bilder representerar allt som en organisation är, vad den säger och vad den gör (2008:11-13). Kulturskolans vision om sig själv som en välkänd kulturaktör 2021 och en självklar kreativ mötesplats för unga göteborgare är en målbild som både chefer och medarbetare inom kulturskolan är överens om och strävar efter i sitt dagliga arbete. Precis som kommunikationsstrategin för kulturskolan (2015) beskriver handlar det fortskridande arbetet om att fokusera internt och hur lärarna kan blir starkare tillsammans över staden. Samtidigt att öka varandras självförtroende genom att mötas upp och prata om verksamheten, ge varandra tips och idéer, ge varandra stöttning och för att slutligen kunna utveckla den gemensamma identiteten (2015:6).

Något som alla intervjuer vittnar om är att det saknas undersökningar kring hur allmänheten uppfattar kulturskolan och hur de skulle önska att bli informerade om kulturskolan. Som Hatch och Schultz påpekar i punktlistan ovan är behovet av medvetenhet angående målgrupper och intressenter väldigt viktigt för en fungerande organisations profilering och utan den kunskapen försvinner pusselbiten som representerar intressenters och målgruppers bild och uppfattning av verksamheten. För kulturskolans del och för att tolka utifrån forskningen kan det vara svårt att anpassa kommunikationsarbetet i verksamheten utan kunskap om allmänhetens uppfattning om kulturskolan eller på vilket sätt de skulle önska att information om kulturskolan skulle förmedlas.

5.1.4 Profilerig genom sammanhängande värden

Eftersom de flesta offentliga organisationer har ett stort omfång värden som representerar organisationen och deras tjänster menar Waeraas (2008) att det är svårt att alla de värden kan

användas i syfte att kommunicera organisationen varumärke. Hur ska alla de värden kunna definiera och förmedla den sanna bilden av organisationen utan risken att bli osammanhängande.

Författaren påpekar att organisationen måste besluta sig för de värderingar som är mest centrala för verksamheten och som alla medarbetare dessutom kan förknippa sig själv med. Det finns även en komplexitet i att formulera värden som är specifika för just sin egen organisation då det tycks vara förvånansvärt många både privata och offentliga organisationer som profilerar sig med liknande värden. Det är en problematik som resulterar i att det är svårt för enskilda organisationer att uttrycka vilka dem är och särskilja sig från andra organisationer. Precis som tidigare nämnts gav kommunikatörerna enhetscheferna uppdraget att få lärarna tillsammans med eleverna att berätta om den bästa kulturskolan för att på så vis skapa ett "ordmoln" med de ord som lärare och elever förknippar med kulturskolan. Värdeorden gemenskap, utveckling, kreativitet och delaktighet valdes ut som centrala för verksamheten och som dessutom kännetecknas av inkludering men framförallt likabehandling som även en av kommunikatörerna påpekade som en viktig aspekt att ta hänsyn till och som Göteborgs stad arbetar för.

Kommunikationsstrategin för kulturskolan (2015) beskriver således att huvudbudskapet bygger på värdeorden och ska fungera som stöd och användas som grund för informationsmaterial som exempelvis inbjudningar, broschyrer, webben och annonser för att på så sätt hela tiden andas värdeorden genom olika kanaler men även inom organisationen (2015:12). Waeraas påpekar vikten av medarbetarnas identifikation med de formulerade värdeorden och att de upplever dem som relevanta för ändamålet. Om en medarbetare inte känner sig förknippad med värdeorden kan personen i fråga välja att motsätta sig valet om värdena tvingats på dem av en ledning eller chef (2008:212-214).

Hisingens kulturskola har försökt att få både lärare och elever inkluderade i processen och båda enhetscheferna berättar att de varit högst angelägna om att deras lärarstab skulle få komma till tals och ge sina synpunkter eftersom det faktiskt är lärarna och eleverna som verksamheten bygger på.

I informationspolicyn för Göteborgs stad (2013) belyses ett antal punkter som centrala för policyn och bland annat att ”en välinformerad medarbetare känner delaktighet, motivation och tar ansvar och har en viktig roll som kunskapsbärare, marknadsförare och som stadens ansikte utåt” (2013:1). Det innebär att när en medarbetare inom kulturskolan är med och tar plats i arbetet med kommunikationsstrategin känner hen delaktighet och motivation och även känslan att vara en del av ett sammanhang och att fylla en funktion. Det märkts dessutom tydligt under en av observationerna att det finns ett engagemang och även ett driv att komma med förslag och idéer för att verksamheten ska kunna utvecklas. Både med sin kommunikation utåt men även hur de själv som lärare på ett bättre sätt kan förmedla information till föräldrarna. Att som lärare kunna förknippa sig med kulturskolans värden och andas dem både offentligt och internt gör att all kommunikation blir tydligare. ”By articulating their actual identities and values, public organizations have a better potential for communicating who and what they are and what makes them unique” (Waeraas, 2008:214).

Waeraas (2008) antyder att offentliga organisationer har en bra chans att utvecklas till starka varumärken om de bara fortsätter att vara framgångsrika med att kommunicera sina styrkor och vad som är centralt för verksamheten även om vissa attribut kan tyckas motsägelsefulla eller går att finna i andra verksamheter. Forskare påpekar att de här unika styrkorna är avgörande för att skapa särskiljning. Om organisationer har förmågan att förmedla sina specifika värden och styrkor och samtidigt arbeta med dem genererar det en förbättrad extern representativitet för organisationen.

Även om en organisation har flera identiteter och motstridiga värden som kan få organisationen att upplevas som inkonsekvent, gör det också organisationen unik. Författaren menar att istället för att en organisation strävar efter att försöka hitta den mest unika framställningen av verksamheten bör organisationen istället dra nytta av befintliga attribut och erkänna dem som en unik samling av egenskaper som vidare kan användas i varumärkesarbetet. Vidare skulle motstridiga värden och flertalet identiteter i organisationen kunna bidra till en stor flexibilitet vilket innebär att organisationen istället för att fokusera på en perfekt utformad identitet kunna fokusera på att matcha organisationsvärdena med mångfalden som har flera och olika behov. Offentliga organisationer har dessutom, och som tidigare nämnts, ett ansvar att tjäna allmänheten och inte bara utvalda grupper och genom en

mångsidig organisationsidentitet locka en bredare grupp och inte bara enskilda individer. Det är alltså viktigare att respektera och ta hänsyn till mångfald i profileringsarbetet än att ha en konsekvent självrepresentation. Chansen att få olika uppfattningar och bilder av verksamheten genererar i slutändan ett starkare varumärke (2008:214-218).

För att återkoppla till de värdeord som kulturskolan formulerat, kan det tyckas utifrån litteraturen att kulturskolan arbetat på ett väldigt tydligt sätt i framtagandet av värdeorden. Kulturskolans värdeord vittnar om en kravlös och utvecklande verksamhet för individer med olika kunskaper och behov dit du som ung kan komma och bli omhändertagen, träffa andra som du och på så vis känna en delaktighet och meningsfullhet. Med kravlös menas att elever har möjlighet att delta i undervisningen utan tidigare kunskaper eller erfarenheter av kulturskolan vilket tål att nämnas.

5.2 Den strategiska processen

5.2.1 Kännedom om allmänheten och intressenter

Thelander och Rosenqvist (2011) beskriver likaså vikten av att känna sin publik och menar att kulturorganisationer måste arbeta utifrån så kallade publika strategier för att uppnå verksamhetsmålen. Med det menar författarna att det finns ett ansvar hos organisationen att få publiken, eller i det här fallet, allmänheten och intressenterna att känna sig inbjudna till kulturskolan för att aktivt söka sig dit. Det innebär för organisationen att utforma strategier för att locka olika grupper till sin verksamhet och försöka ta hänsyn till varje grupps kunskaper (2011:297).

Utifrån kulturskolans kommunikationsstrategi (2015) går det att utläsa specifikt utvalda målgrupper för kulturskolan och de här grupperna har som tidigare diskuterats tagits fasta på under liknande former som utformandet av kulturskolans budskap berättar en av kommunikatörerna under intervjun. Målgrupperna som kulturskolan valt att fokusera på i syfte att marknadsföra sin verksamhet är i första hand barn och unga och föräldrar, en målgrupp som är given då verksamheten riktar sig till just barn och unga. En andra målgrupp som ses extra viktig är politiker och ledning i stadsdelarna eftersom både kommunikatörerna och enhetscheferna för Hisingens kulturskola menar att politikers ointresse för kulturskolan

bottnar i en okunskap om vad kulturskolan är och arbetar för. Vidare prioriteras ledning inom förskola, skola och gymnasium samt övriga kulturinstitutioner för möjlighet att förmedla kunskap om kulturskolans verksamhet och även en chans till samarbete.

När målgrupperna är färdigställda menar Thelander och Rosenqvist att det krävs lika mycket arbete med på vilket sätt som verksamheten ska kunna nå sina önskade målgrupper, med vilken information om vilken aktivitet och genom vilka kanaler är viktigt att tänka på. En av enhetscheferna menar att de haft problem med att vissa lärare exempelvis skickar mail med information om aktiviteter till föräldrarna sent på kvällen vilket blir problematiskt. Det ligger således ett ansvar hos enhetscheferna att hjälpa lärarna att få dem att förstå hur de ska arbeta med att förmedla information till föräldrarna. Genom en utgå från en tablåstrategi som författarna beskriver, rangordnas målgruppers relevans för en viss typ av aktivitets- eller informationsförmedling och genom vilka kanaler som gruppen ska kommuniceras med då alla målgrupper inte delar samma intresse eller preferenser. Det är alltså viktigt att värdera målgrupperna utefter kontext och fundera över om alla målgrupper behöver förmedlas samma information. På så sätt blir det strategiska kommunikationsarbetet mer konsekvent och riktar sig explicit till önskad målgrupp (2011:300-303).

5.2.2 Kommunikationskanaler – att sprida ordet

Planen för Göteborgs stads kommunikationskanaler (2014) ska fungera som vägledning för förvaltningar och bolag i framtagandet av egna kommunikationskanaler. Det är vidare upp till varje förvaltning inom Göteborgs stad att på egen hand formulera sina budskap och målgrupper som vidare avgör valet av kanaler för att sprida information (2014:2). Som genomsyrats i den här undersökningen och som Thelander och Rosenqvist (2011) påpekar är vikten av den interna identiteten avgörande för organisationens externa kommunikation men arbetet slutar inte vid en lyckad intern samhörighet. Valet av kanaler och på vilket sätt organisationen vill sprida sitt budskap är nästa steg i den strategiska processen med kommunikation. På samma vis som chefer och medarbetare måste ha gemensam inställning till organisationens värde och budskap, måste de ha samma uppfattning när det kommer till på vilket sätt som de arbetar med information externt. Planen för Göteborgs stads kommunikationskanaler beskriver att det är viktigt att ha klart för sig vilket innehåll som ska

kommuniceras till respektive målgrupp eller område och kommunikationen måste därför samordnas i syfte att göra det tydligt för målgrupperna (2014:5).

I kommunikationsstrategin för kulturskolan (2015) finns den grafiska plattformen inkluderad i syfte att fungera som utgångspunkt i hur kulturskolans budskap ska ta sig uttryck visuellt. Det hjälper således att stärka kulturskolans gemensamma identitet och varumärke men även att skapa tydlighet kring vad kulturskolan är och står för (2015:18). Precis som båda kommunikatörerna beskrivit ska den grafiska plattformen framförallt bidra till att alla kulturskolor förenas rent kommunikativt och ha en gemensam avsändare. De menar att även om kulturskolan inte får särskilja sig genom en egen grafisk plattform utan måste utgå från den grafiska plattformen för Göteborgs stad, så kommer det bara att underlätta för lärarna när de exempelvis skickar ut mejl till föräldrarna.

Precis som den grafiska plattformen för Göteborg stad innehåller kulturskolans grafiska plattform av färgpalett, typsnitt, dekorelement och bildmanér som ska förmedla ett rent, enkelt och modernt uttryck och vara inspirerat av kulturskolans värdeord och budskap. Vidare ska den grafiska plattformen hålla över tid och kunna varieras om behovet finns och den måste framförallt fungera ihop med Göteborgs stads grafiska profil för att visa att verksamheten ligger under staden (2015:20-21). En av kommunikatörerna beskriver att det varit ”win-win” att låta yrkeshögskolan ta ansvar för utformningen av kulturskolans grafiska profil då de fick ett gediget uppdrag medan kommunikatörerna och kulturskolan fick ett professionellt arbete utan kostnad.

Även enhetscheferna berättar att de upplever den grafiska plattformen som något som kommer att hjälpa till att synas mer på staden, på bussar eller i tidningen, något som skapar nyfikenhet hos allmänheten. Under en intervju berättar en enhetschef också att en lärare inom Hisingens kulturskola vid ett tillfälle uttryckt att den grafiska plattformen kan bidra till att det som lärare känns mer proffsigt att skicka ut brev till föräldrarna när det finns något att utgå från. Att få den mallen gör att lärarna känner sig mer representerade till något större säger enhetschefen.

Göteborgs kommunikationsstrategi (2014) beskriver att kommunikationen alltid ska vara planerad vilket innebär att rätt budskap förmedlas till rätt målgrupp, vid rätt tillfälle och genom rätt kanal för att få önskvärda effekter. Precis som övrig extern kommunikation inom staden måste således den interna kommunikationen genomgå en process för att kunna leda till att önskad målgrupp tar sig till information och förstår budskapet. Processen genomförs enligt kommunikationsstrategins riktlinjer där uppdraget beskrivs eller formuleras och sedan att fastställa dess syfte och mål. Genom en omvärlds-, risk- och målgruppsanalys formuleras budskapet och genom vilka kanaler budskapet ska förmedlas för att sedan utföra insatsen och slutligen följa upp och utvärdera resultatet av insatsen (2014:7).

För att kulturskolan på bästa sätt ska kunna nå ut med information till föräldrarna kan det tänkas att det borde genomföras en liknande planering och som Thelander och Rosenqvist (2011) beskriver i studien om Dunkers Kulturhus. För att få den önskade responsen krävs det medvetenhet kring målgrupperna, deras intressen och genom vilka kanaler som är det mest effektiva sättet att nå dem på (2011:297-300). Under workshopen påpekar en lärare att det är otroligt viktigt att försöka hålla sig väldigt kort i kommunikationen med föräldrarna. Hen berättar att hen upplever att information som är kort och koncis ger ett tydligare budskap vilket också bidrar till att du som förälder blir mer benägen till återkoppling. För att lyfta fram forskningen kring målgrupper och kanalval vore det en fördel för Hisingens kulturskola att genomföra olika undersökningar bland sina målgrupper för att se vilka kanaler som passar bäst vilket gör det enklare i arbetet med den externa kommunikationen, både när det kommer till att förmedla information till föräldrarna och eleverna inom kulturskolan eller sprida budskapet om kulturskolan till allmänheten.

Göteborgs stads kommunikationsstrategi menar vidare att det alltid finns vissa målgrupper som är svåra att nå och då är det upp till staden, förvaltningen eller organisationen att vara innovativa och våga tänka nytt. Samtidigt handlar det inte bara om att förmedla budskap eller information till önskade målgrupper utan att förmedla känslor vilket framkallas på bästa sätt genom bilder och logotyper. Det är något som kulturskolan arbetat fram för att just etablera en tanke kring kulturskolan som verksamhet och att det är något som sitter i ryggmärgen som en av enhetscheferna uttryckte under intervjun.

6. Sammanfattning och utblick

6.1 Summering

Syftet med den här studien var att genomföra en övergripande undersökning av Hisingens kulturskolas arbete med varumärkesskapande och profilering. Underlag och material för undersökningen fick jag genom mina kvalitativa intervjuer samt deltagande observationer. Dokumentet Kommunikationsstrategi och grafisk plattform för kulturskolan i Göteborg har likaså varit en viktig utgångspunkt i arbetet. Även om strategin i dagsläget enbart fungerar som ett samlingsdokument för materialet till den riktiga strategin som är klar hösten 2015 har den varit väldigt värdefull för studien. Jag har undersökt Hisingens kulturskolas målbild och visioner, budskap och värdeord samt organisationsidentitetens betydelse för varumärkesbyggnad och skapandet av en tydlig profil.

Undersökningen visade att Hisingens kulturskola tidigt hade en intention om att skapa ett tydligt och attraktivt varumärke för sin verksamhet och inte minst efter sammanslagningen av de tre kulturskolorna på Hisingen hösten 2013. Sedan dess har enhetscheferna inom kulturskolan tillsammans med involverade kommunikatörer arbetat intensivt för att tydliggöra vad som måste åstadkommas för att lyfta fram kulturskolan för allmänheten - vad är det som ska sägas och förmedlas och på vilket sätt? Det resulterades i kommunikationsstrategin för alla kulturskolor i Göteborgs stad där enhetscheferna tillsammans med lärarna och kommunikatörerna formulerat betydelsefulla värdeord och budskap som ska skulle ligga till grund för kommunikationsarbetet – både internt och externt.

Kulturskolan har en vision att verksamheten 2021 ska vara en framstående aktör inom Göteborgs kulturliv. Som varumärke ska kulturskolan finnas i allas ryggmärg, en självklar bild och uppfattning om vad verksamheten är och erbjuder och ska kännas vedertaget – precis som vilken annan kulturverksamhet i Göteborgs stad.

En av de viktigaste aspekterna som framkom i undersökningen är hur avgörande den interna kommunikationen inom Hisingens kulturskola är för deras externa kommunikation. Genom de formulerade värdeorden och budskapet skapas inte bara ett sätt att beskriva Hisingens kulturskola utan samtidigt skapas en intern samhörighet och en känsla av tillhörighet vilket spelar en otroligt viktig roll i varumärkesbyggnad av verksamheten. Det har i den här studien

diskuterats vilka effekter en bra organisationsidentitet ger den visuella bilden externt och hur allmänheten uppfattar organisationen, både positivt och negativt. Utan en sammanhållen organisationsidentitet blir det problematiskt för kulturskolan att skapa en tydlig profil för verksamheten. Det är en aspekt som involverade parter är väl medvetna om och som de ser som otroligt viktigt att arbeta med för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för verksamhetens marknadsföring. För att skapa en bra organisationsidentitet behöver både enhetschefer, lärare och elever börja träffas över staden, prata och inspirera varandra för att stärka de interna banden. Som lärare i kulturskolan ska du känna en stolthet i ditt yrke och att du gör något som är viktigt för barn och unga i Göteborgs stad. Som elev har du en positiv inställning till kulturskolan som du gärna förmedlar till andra och eftersom du som elev är viktigast för kulturskolan, har du också rätt till en röst och få vara med och påverka.

Slutligen skulle jag vilja tillägga några av mina egna tankar kring processen och det fortsatta arbetet med kommunikationsstrategin. Jag har under undersökningens gång funderat lite kring möjligheten att involvera en kommunikatör i Hisingens kulturskola och en person som enbart arbetar med kommunikation och värnar om kulturskolans intressen. Kommunikatören hade i det här fallet haft ett viktigt uppdrag att följa upp arbetet med kommunikationsstrategin och vidare arbeta inriktat med kulturskolans verksamhet och stötta chefer och medarbetare i deras kommunikativa arbete. Vidare är jag övertygad om att inte bara en målgruppsanalys utan även en insats att försöka involvera allmänheten i arbetet med varumärket Hisingens kulturskola skulle vara av stor vikt. Uppsatsen har diskuterat vikten av allmänhetens uppfattning av kulturskolan och genom regelbundna undersökningar skulle kulturskolan kunna arbeta bättre för att få allmänheten att känna sig välkomna och inbjudna – få dem att känna att de har rätt att ta del av kulturskolan. Som sista reflektion vore det intressant att se vilka effekter en förändring av kultur och fritidssektorns hela organisationsidentitet skulle ha på verksamheterna och framförallt kulturskolan – att stärka den organisatoriska identiteten skulle lyfta hela organisationen och i slutändan skapa starkare band mellan organisationen och deras verksamheter.

6.2 Utblick och vidare forskning

Jag har inte för avsikt att med den här uppsatsen tillhandahålla en plan med förslag på förbättringar eller för det fortskridande arbetet. Min intention har varit att enbart skapa en överblick över processen med kommunikationsarbetet och där involverade parter har fått uttrycka sig kring processen.

Trots att min studie visat på positiva visioner och samarbete i arbetet med kulturskolans varumärkesbyggnad och profilering upplevde jag att det fanns några intressanta aspekter som kunnat vara intressanta att undersöka i fortsatta studier inom området. Något som jag blivit varse om under arbetets gång är att det finns en viss komplexitet i en del av kulturskolans arbete med marknadsföring. Orsaken är att det finns en diskussion kring verksamheten El Sistema som är en sidoverksamhet inom kulturskolan och en framstående genre internationellt. Verksamheten har en egen profil och egen hemsida och vill av den anledningen inte marknadsföras inom ramen för kulturskolan. Det har således skapat konflikt i dialogen med cheferna som vill lyfta fram El Sistema som en del av kulturskolan och den problematiken finns det i nuläget ingen lösning på som jag uppfattat det. Jag har därmed inga belägg för att uttrycka någon åsikt angående situationen men upplever det som relevant i vidare undersökning av Hisingens kulturskola för att se hur konflikten påverkar eller inte påverkar Hisingens kulturskolas profileringsarbete.

Ytterligare en intressant aspekt och som dessutom skulle kunna vara av intresse för vidare forskning handlar om inställningen till kulturskolan och framförallt föräldrarna som ser kulturskolan som en fritidsaktivitet. Utifrån mina samtal med enhetscheferna upplever jag att det finns en problematik i att många föräldrar inte ser kulturskolan som något seriöst eller allvarligt och att det finns en genomgående lat attityd. En undersökning av Hisingens kulturskola målgrupper och intressenters perspektiv vore därför av visst intresse för att börja tänka kring vilka sätt det går att skapa en professionell och attraktiv stämpel på enbart kulturskolans tjänster. Det skulle vidare även kunna vara av fördel för det fortsatta marknadsföringsarbetet av varumärket Hisingens kulturskola. Det är ju trots allt inte gamla musikskolan längre.

Referenslista

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand leadership*. New York: Free Press

Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Annette L.M. van den Bosch Wim J.L. Elving Menno D.T. de Jong, (2006). *The impact of organisational characteristics on corporate visual identity*, European Journal of Marketing, Vol. 40 Iss 7/8 pp. 870 – 885

Annette L.M. van den Bosch Menno D.T. de Jong Wim J.L. Elving, (2005). *How corporate visual identity supports reputation*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 Iss 2 pp. 108 – 116.

Albert, S. and Whetten, C. (1985). 'Organizational Identity', *Research in Organizational Behavior* 7: 263–95.

Arild Wæraas, *Can public sector organizations be coherent corporate brands?* Marketing Theory (2008) 8: 205 DOI: 10.1177/1470593108093325

Bernstein, David (1985). *Image & verklighet*. Stockholm: Sv. Dagbladet

Brickson, Shelley (2000). *The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings*. The Academy of Management Review .Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000). pp. 82-101.

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2008). *Taking brand initiative [Elektronisk resurs]: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. 1. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kapferer, Jean Noël (2002). *Corporate brand and organizational identity*. I Moingeon, Bertrand & Soenen, Guillaume B. (red.) *Corporate and organizational identities: integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London: Routledge. pp. 175-193.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, Larsåke (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4., [bearb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Moingeon, Bertrand & Soenen, Guillaume B. (red.) (2002). *Corporate and organizational identities: integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London: Routledge
- Palm, Lars (2006). *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur
- Butler, Patrick & Collins, Neil (1995) Marketing public sector services: Concepts and characteristics, *Journal of Marketing Management*, 11:1-3, 83-96
- Thelander, Åsa & Rosenqvist, Karolina (2011). I Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur. s. 283-307.

Dokument:

Göteborgs Stad, *Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad* (2013)

Göteborgs Stad, *Kommunikationsstrategi och grafisk plattform för kulturskolan i Göteborg* (2015)

Göteborgs Stad, *Plan för Göteborgs Stads kommunikationskanaler* (2014)

Kommunstyrelsen Göteborgs stad, *Kommunikationsstrategi för Göteborgs stad* (2014)

Internet:

Arbetsgivarverket, *Att profilera sig som statlig arbetsgivare*, 2009 [PDF].

<http://www.arbetsgivarverket.se/upload/Avtal-Skrifter/Skrifter/Att%20profilera%20sig%20som%20statlig%20arbetsgivare.pdf>

Hämtad: 2015-02-17

Göteborgs Stad, *Hisingens kulturskola*, 2014, [Hemsida]

<http://goteborg.se/wps/portal/enheter/kulturskola/hisingens-kulturskola>

Hämtad: 2015-04-19

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (2009) [PDF].

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Hämtad: 2015-05-17

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Inledning

Kan du beskriva vilken roll du har och på vilket sätt som du är involverad i Hisingens kulturskolas externa kommunikation?

- Hur kommer det sig att just du är involverad i kommunikationsstrategin av Hisingens kulturskola?
- Vad har varit din främsta uppgift med utformningen av kommunikationsstrategin?
- Vad har du för bild av Hisingens kulturskola utifrån din position?

2. Bakgrund till kommunikationsstrategin för Hisingens kulturskola:

Var och hur började arbetet med kommunikationen för Hisingens kulturskola?

- Skulle du kunna berätta varför Hisingens kulturskola var i behov av en ny kommunikationsstrategi?
- Vad vill ni uppnå med en kommunikationsstrategi för Hisingens kulturskola?
- Vad är det övergripande målet?

3. Marknadsföring av Hisingens kulturskola – varumärke, profilering, image:

Hur tror du att bilden av Hisingens kulturskola ser ut idag bland Göteborgarna och framförallt Hisingborna, rent generellt?

Vilken vision finns det för Hisingens kulturskola?

- Har alla involverade delat samma tankar eller har det varit svårt att enas och komma överens?

Hur vill ni att bilden av Hisingens kulturskola ska se ut och uppfattas?

- Vilket budskap vill ni sprida?
- Hur har ni kommit fram till formuleringen av budskapet?

Hur är tanken att budskapet om Hisingens kulturskola ska lanseras?

Upplever du att Hisingens kulturskola har och utövar de värden den promotar?

- Är dessa värden något som ligger till grund för den nya kommunikationsstrategin?

Hur tänker omsätta kommunikationsstrategin rent praktiskt?

- Vad är ditt ansvar?
- Kanaler?

Vad finns det för riktlinjer kring varumärkesbyggande/branding och profilering inom verksamheten?

- Fungerar dessa att arbeta utifrån?
- Skapar de problem eller sätter hinder för arbetet?

Vad tror du att det krävs för insatser (rent generellt) för att nå målet med kommunikationen för Hisingens kulturskola?

- Tex. ekonomiskt-, personalmässigt-, och tidmässigt- perspektiv.

3. Målgrupp och intressenters uppfattning av och kring Hisingens kulturskola:

Vet du vad era målgrupper och intressenter vill ha ut av Hisingens kulturskola?

Vad tror du att de associerar med Hisingens kulturskola?

Era tidigare visioner och värden, om det funnits några bestämda, hur attraktiva och stöds de av era målgrupper och intressenter?

4. Personal och medarbetare

Vad finns det för interna mål för respektive stadsdelsförvaltning i arbetet med kulturskolans kommunikationsplan?

- Hur viktigt/ inte viktigt är det?

Hur tänker du kring identitetskapande för Hisingens kulturskola?

- Påverkar er interna kommunikation den externa kommunikationen? Ge gärna exempel.

Upplever du att personen (stadsdelsförvaltningarna och kulturskolan) bryr sig om hur målgruppen och intressenterna upplever Hisingens kulturskola?

Hur arbetar man med personalen (lärarna) med de nya målen och budskapet för kulturskolan?

- Vad kommer att bli deras huvuduppgift i arbetet med lanseringen av Hisingens kulturskola?
- Finns det några möjliga hot eller hinder?

Hur ser du på medarbetarna som ambassadörer för Hisingens kulturskola?

- Är det viktigt för att nå ut med budskapet och skapa en tydlig bild av kulturskolan?

5. Slutligen:

Vilket är den viktigaste åtgärden i nuläget för kulturskolans externa kommunikation?